

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**MOTIVASI KERJA PEGAWAI PADA BADAN
KEPEGAWAIAN DAN DIKLAT DAERAH
KABUPATEN MAMASA**



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat
Administrasi Publik**

Disusun Oleh :

IHWANTO

NIM. 500654844

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2017

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul "Motivasi Kerja Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Mamasa" adalah hasil karya sendiri dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk, telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Majene,.....

Yang Menyatakan

METERAI
TEMPEL

771ECAEF138446949

6000
ENAM RIBU RUPIAH

(Ihwanto)

NIM 500654844

ABSTRACT

Employee Motivation at the Regional Personnel and Training of Mamasa Regency

Ihwanto
(ihwanto@yahoo.co.id)

Graduate Studies Program
Indonesia Open University

This study was conducted to determine the motivation of employees at the Regional Personnel and Training of Mamasa Regency and to determine the factors that inhibit the motivation of employees at the Regional Personnel and Training of Mamasa Regency.

This research is a qualitative research, where the subject of research is employees of Badan Kepegawaian and Diklat Kabupaten Mamasa. The data source consists of primary data and secondary data. Primary data were obtained by interviewing informants, while secondary data were obtained from observations and documents related to employee motivation and factors that hindered employee motivation. Data were analyzed by using qualitative data analysis.

The research was conducted by using the two-factor motivational approach Herzberg namely the motivation and extrinsic motivation. The result of data analysis shows that the dominant intrinsic motivation is recognition and job performance, while the most dominant extrinsic motivation is salary / wage and interpersonal relationship. While the obstacles in improving employee motivation are (a) facilities and infrastructure, (b) compensation and (c) means of improving the capacity of employees themselves.

This research recommends to the Office of the Regional Personnel Agency of Mamasa Regency, considering the aspects of recognition and job performance, salary / wages and interpersonal relationships of employees, as this becomes the main motivation of employees in work. In addition, it is expected to increase the capacity of facilities / infrastructure, increase compensation to employees and seek to increase the capacity of human resources in this office

Keywords: Intrinsic motivation and extrinsic motivation

Motivasi Kerja Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Mamasa

Ihwanto

(ihwanto@yahoo.co.id)

Program Pascasarjana Universitas Terbuka

ABSTRAK

Kata Kunci : Motivasi instrinsik dan motivasi ekstrinsik

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui motivasi pegawai pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Mamasa dan untuk mengetahui faktor-faktor yang menghambat motivasi pegawai pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Mamasa.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif, di mana subyek penelitian adalah pegawai Badan Kepegawaian dan Diklat Kabupaten Mamasa. Sumber data terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dengan melakukan wawancara kepada informan, sedangkan data sekunder diperoleh dari pengamatan dan dokumen yang berhubungan dengan motivasi pegawai dan faktor-faktor yang menghambat motivasi pegawai. Data di analisis dengan menggunakan analisis data kualitatif.

Penelitian dilakukan dengan menggunakan pendekatan motivasi Dua Faktor Herzberg yakni motivasi instrinsik dan motivasi ekstrinsik. Hasil analisis data menunjukkan bahwa motivasi instrinsik yang dominan adalah pengakuan dan prestasi kerja, sedangkan motivasi ekstrinsik yang paling dominan adalah gaji/upah dan hubungan antar pribadi. Sedangkan yang menjadi kendala dalam peningkatan motivasi kerja pegawai adalah (a) sarana dan prasarana, (b) kompensasi serta (c) sarana peningkatan kapasitas diri pegawai.

Penelitian ini merekomendasikan kepada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mamasa, kiranya memperhatikan aspek pengakuan dan prestasi kerja, gaji/upah serta hubungan antar pribadi pegawai, karena hal ini menjadi motivasi utama pegawai dalam bekerja. Di samping itu, diharapkan adanya peningkatan kapasitas sarana/prasarana, peningkatan kompensasi kepada pegawai serta mengupayakan peningkatan kapasitas sumber daya manusia pada kantor ini.

**PERSETUJUAN TAPM
PASCA UJIAN SIDANG**

**Judul TAPM : MOTIVASI KERJA PEGAWAI PADA BADAN
KEPEGAWAIAN DAN DIKLAT DAERAH KABUPATEN
MAMASA**

Penyusun TAPM : IHWANTO

NIM : 500654844

Program Studi : Magister Administrasi Publik

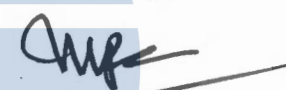
Hari/Tanggal : Minggu, 17 September 2017

Menyetujui,

Pembimbing II,

Pembimbing I,


TITI CHANDRAWATI, M.Ed, Ph.D
NIP. 19610726 198903 2 001


Dr. MADRIS, SE, DPS, M.A
NIP. 19601231 198811 1 002

Penguji Ahli,


Prof. MUCHLIS HAMDI, M.P.A., Ph.D

Mengetahui,

**Ketua Bidang Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Pascasarjana Universitas Terbuka**

**Direktur
Program Pascasarjana,**


Dr. DARMANTO, M.Ed
NIP. 19591027 198603 1 003


Dr. LIESTYODONO B. IRIANTO, M.Si
NIP. 19581215 198601 1 009



UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK

PENGESAHAN HASIL UJIAN SIDANG

Nama : IHWANTO
 NIM : 500654844
 Program Studi : Magister Administrasi Publik
 Judul TAPM : MOTIVASI KERJA PEGAWAI PADA BADAN
 KEPEGAWAIAN DAN DIKLAT DAERAH KABUPATEN
 MAMASA

TAPM telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program
 Magister (TAPM) Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka
 pada :

Hari/Tanggal : Minggu, 20 Agustus 2017

Waktu : 13.30 – 15.00

dan telah dinyatakan LULUS.

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji

Tanda Tangan

Nama : Dr. Ali Muktiyanto, S.E., M.Si

Penguji Ahli

Nama : Prof. Muchlis Hamdi, M.P.A., Ph.D

Pembimbing I

Nama : Dr. Madris, SE, DPS, M.A

Pembimbing II

Nama : Titi Chandrawati, M.Ed, Ph.D

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT yang telah memberikan Hidayah-Nya kepada penulis selama menjalankan kewajiban menuntut ilmu dan penyelesaian tugas akhir, tak lupa Shalawat beriring salam kepada Rasulullah SAW junjungan dan sebagai panutan dalam menerangi jalan kehidupan.

Penelitian ini merupakan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) pada Program Pascasarjana Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka dengan judul “Motivasi Kerja Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Mamasa”

Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih dan do'a yang tidak terhingga kepada (Almarhum dan Almarhumah) kedua orang tua yang telah melahirkan dan membesarkan serta memberikan pengorbanan, saran dan dukungan baik moril dan materil selama hidup hingga sampai akhir hayat mereka.

Terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada Elvira beserta Ian, Dwiky dan Aan, yang senantiasa turut memberikan dorongan, doa dan semangat selama perkuliahan hingga penyelesaian studi ini serta dalam kehidupan sehari-hari.

Penulis tak lupa pula mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Dr. Liestyodono B. Irianto, M.Si., selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka
2. Bapak Dr. Darmanto, M.Ed., selaku Ketua Bidang Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Program Pascasarjana Universitas Terbuka.
3. Bapak Dr. Ali Muktiyanto, SE., M.Si., selaku Ketua Komisi Penguji Ujian.
4. Bapak Prof. Muchlis Hamdi, M.P.A., Ph.D, selaku Penguji Ahli.

3. Bapak Dr. Ali Muktiyanto, SE., M.Si, selaku Ketua Komisi Penguji Ujian.
4. Bapak Prof. Muchlis Hamdi, M.P.A., Ph.D, selaku Penguji Ahli.
5. Bapak Dr. Madris, SE., DPS., M.A, selaku pembimbing I, beliau tidak henti-hentinya membantu dan mengarahkan penulis, khususnya dalam penyelesaian tesis ini.
6. Ibu Titi Chandrawati, M.Ed., Ph.D, selaku Pembimbing II yang selalu merespon dalam penyelesaian tesis ini
7. Seluruh Dosen Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka, yang telah dengan ikhlas memberikan ilmu dan pengetahuan kepada saya dan seluruh teman-teman kuliah.
8. Bapak Benyamin YD, M.Pd selaku Sekretaris Daerah Kabupaten Mamasa yang banyak memberikan motivasi dan dorongan kepada penulis agar selalu menambah kapasitas dalam pengembangan daerah yang lebih baik di masa yang akan datang.
9. Bapak Rahmat, S.Sos, selaku Kepala Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Mamasa beserta seluruh rekan-rekan kerja, di mana mereka telah banyak membantu penulis, baik dalam penyelesaian tesis ini, maupun dalam keseharian bekerja di kantor tersebut.
10. Seluruh teman-teman kuliah yang selama ini bersama baik dalam suka maupun duka dalam perkuliahan, sampai selesainya penulisan tesis ini dan semoga kebersamaan ini dapat berlanjut dalam kehidupan sehari-hari ditengah-tengah masyarakat.

11. Semua pihak yang telah membantu penulis dan tidak dapat disebutkan satu-persatu, baik dalam masa perkuliahan, pekerjaan maupun dalam kehidupan sehari-hari.

Penulis berharap karya tulis ini dapat memberikan sumbangan bagi pengembangan Ilmu Administrasi Publik, khususnya terkait dengan peningkatan motivasi pegawai. Penulis menyadari bahwa karya tulis ilmiah ini masih jauh dari kesempurnaan, kritik dan saran untuk meningkatkan kualitasnya sangat penulis harapkan. Semoga Allah SWT selalu melimpahkan rahmat, hidayah serta karunia-Nya kepada kita semua. Amin.

Majene, September 2017

Penulis,

Ihwanto



RIWAYAT HIDUP

Nama : Ihwanto

NIM : 500654844

Tempat/TanggalLahir : Ujung Pandang, 20 September 1970

Registrasi Pertama : 2015.2

Riwayat Pendidikan : - SD Negeri 1 Kemaraya Kendari Tahun 1983
- SMPN 1 Kendari Tahun 1987.
- SMAN Mandonga Kendari Tahun 1990.
- Universitas Muslim Indonesia Tahun 1996.

Riwayat Pekerjaan : Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Daerah
Kabupaten Mamasa Tahun 2006 sampai sekarang

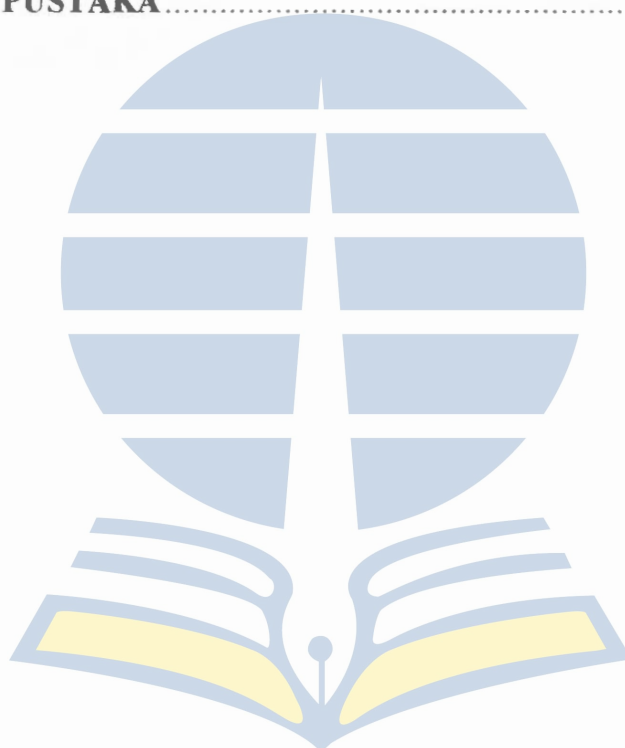
Majene, September 2017

Ihwanto
NIM. 500654844

DAFTAR ISI

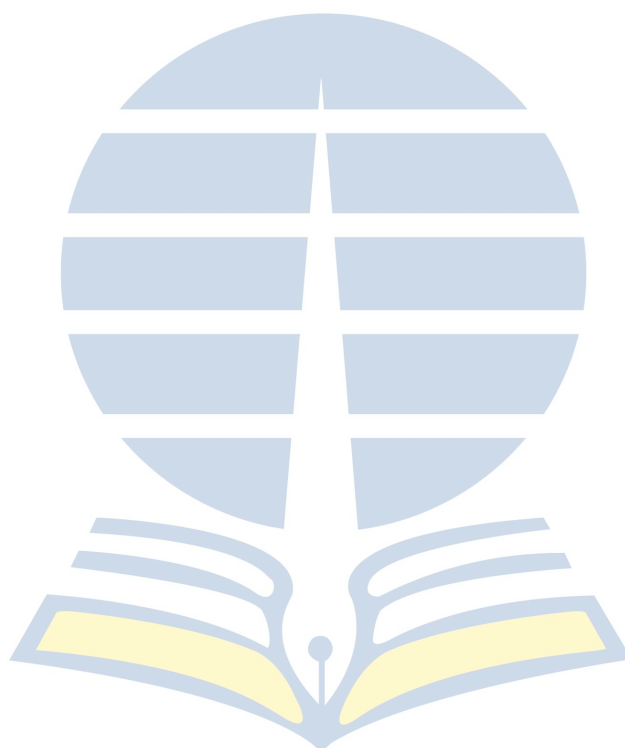
	Halaman
Sampul Judul	i
Halaman Pernyataan.....	ii
Abstract.....	iii
Abstrak.....	iv
Lembar persetujuan.....	v
Kata Pengantar.....	vi
Riwayat Hidup.....	ix
Daftar Isi	x
Daftar Gambar	xii
Daftar Tabel.....	xiii
 BAB I. PENDAHULUAN.....	 1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian	6
D. Kegunaan Penelitian	6
 BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	 8
A. Kajian Teori.....	8
B. Penelitian Terdahulu.....	57
C. Kerangka Pikir Penelitian.....	60
D. Operasional Konsep.....	62
 BAB III. METODE PENELITIAN.....	 64
A. Desain Penelitian.....	64
B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan	64
C. Instrumen Penelitian	66
D. Prosedur Pengumpulan Data.....	68
E. Metode Analisis Data.....	70

BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	72
A. Deskripsi Obyek Penelitian	72
B. Hasil Penelitian	79
C. Pembahasan.....	95
 BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN.....	 112
A. Kesimpulan	112
B. Saran-Saran.....	113
 DAFTAR PUSTAKA.....	 115



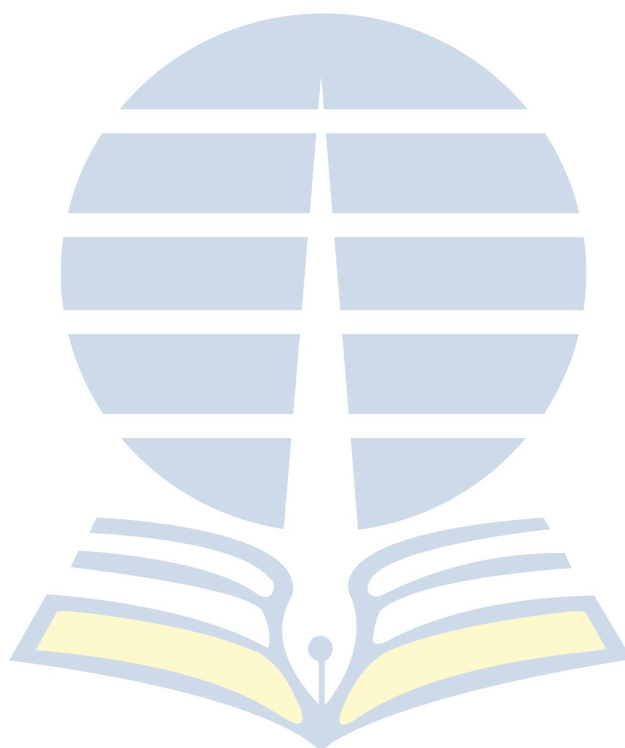
DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. Kerangka pikir penelitian	60
Gambar 2. Struktur organisasi BKDD Kab. Mamasa.....	75



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. Tingkat Pendidikan Pegawai BKDD Kab. Mamasa.....	76
Tabel 2. Pangkat dan Golongan Pegawai BKDD Kab. Mamasa	77



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dewasa ini, ilmu pengetahuan dan teknologi telah menjadi indikator utama kemajuan dan perkembangan suatu bangsa, instansi ataupun golongan. Ada kecenderungan yang kuat bahwa jika suatu bangsa atau kaum menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, maka kaum atau bangsa tersebut dapat dikatakan maju. Sementara jika kaum atau bangsa tersebut tidak memahami ilmu pengetahuan teknologi, maka kaum atau bangsa tersebut cenderung terbelakang.

Pada era globalisasi sekarang ini, kompetisi yang terjadi menyebabkan perubahan-perubahan yang besar dan menyebabkan banyak organisasi dari bermacam-macam ukuran melakukan langkah restrukturisasi. Hal ini mendorong terjadinya perubahan paradigma organisasi dari tradisional menjadi modern. Kondisi ini harus benar-benar disadari dan dipersiapkan secara proporsional. Persiapan ini terutama pada faktor-faktor sumber daya manusia yang bermutu dengan kualifikasi yang sesuai.

Pembicaraan tentang Manajemen Sumber Daya Manusia memang sangat menarik, karena hal ini terkait dengan pengembangan pegawai di kantor. Motivasi merupakan hal yang sangat penting di dalam usaha memperbaiki suatu organisasi, baik organisasi pemerintah maupun swasta, khususnya dalam rangka penguasaan akan ilmu dan teknologi itu sendiri, lebih-lebih organisasi yang melakukan pelayanan kepada masyarakat secara langsung, perlu diupayakan berbagai perbaikan dan penyempurnaan secara terus-menerus serta berkesinambungan dalam menghadapi tuntutan masyarakat. Sekaitan dengan instansi pemerintah, maka faktor motivasi kerja merupakan suatu hal yang harus diurus dengan sebaik-

baiknya, karena nantinya akan menjadi pendorong bagi bekerjanya pegawai secara maksimal.

Motivasi merupakan suatu kehendak atau keinginan yang muncul dalam diri pegawai yang menimbulkan semangat atau dorongan untuk bekerja secara optimal guna mencapai tujuan. Motivasi memiliki makna sebagai suatu perangsang, keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Motivasi berkembang dengan taraf kesadaran seseorang akan tujuan yang hendak dicapainya. Motivasi dapat ditimbulkan, dikembangkan dan diperkuat oleh faktor-faktor lain. Makin kuat motivasi seseorang, makin kuat pula usahanya untuk mencapai tujuan.

Istilah motivasi, merupakan suatu istilah yang tidak asing lagi bagi dunia karyawan atau pegawai. Motivasi pegawai yang tinggi memungkinkan pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik secara kualitas maupun kuantitas. Sebaliknya jika motivasi pegawai rendah, maka dapat mengakibatkan pekerjaan tidak dikerjakan sesuai dengan jadwal atau kualitas yang seharusnya. Olehnya itu, setiap dinas atau instansi berusaha semaksimal mungkin melakukan tindakan atau upaya-upaya terstruktur dalam rangka meningkatkan motivasi pegawainya.

Sinungan (2000:3) menyatakan bahwa “motivasi merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai”. Tinggi rendahnya motivasi, para pegawai dapat dipengaruhi beberapa faktor, hal ini sesuai dengan karakteristik kantor atau dinas itu sendiri. Secara umum, motivasi pegawai banyak ditentukan oleh sarana dan prasarana, kompensasi, pekerjaan itu sendiri dan lain sebagainya.

Faktor motivasi atau gairah kerja perlu diperhitungkan untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai. Hal ini cukup beralasan sebab motivasi

kerja merupakan salah satu faktor yang mencerminkan sikap dan karakter seseorang dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Prestasi kerja tidaklah mungkin mencapai hasil yang maksimal apabila tidak ada motivasi, karena motivasi merupakan suatu kebutuhan di dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi.

Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Mamasa merupakan salah satu Badan yang salah satu tugas pokoknya mengatur dan mengembangkan kemampuan pegawai negeri yang ada di Kabupaten Mamasa. Badan ini mempunyai peranan yang sangat besar dalam upaya meningkatkan sumber daya manusia pegawai yang ada. Namun demikian, nampaknya kinerja pegawai di Badan tersebut ternyata masih rendah. Hal tersebut dapat diketahui dari penilaian kinerja pegawai tahun lalu yang rata-rata dibawah 80% mulai dari kedisiplinan, kepatuhan, loyalitas sampai kepemimpinan.

Ada kecenderungan yang kuat bahwa rendahnya kinerja pegawai disebabkan oleh rendahnya motivasi pegawai. Motivasi kerja pegawai yang rendah di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Mamasa dapat disebabkan oleh banyak faktor, di antaranya adalah kurangnya dorongan yang membuat mereka bersemangat bekerja. Pegawai malas belajar untuk mengembangkan diri sendiri sekaitan pekerjaannya sehingga pekerjaan yang dihadapinya dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih sederhana. Di sisi lain, mereka juga menyadari sepenuhnya bahwa jika mereka meningkatkan kapasitasnya, maka pekerjaan yang dibebankan kepadanya dapat selesai dengan lebih mudah.

Faktor ketersediaan sarana dan prasarana kantor yang tidak tersedia sebagaimana mestinya, juga dapat menjadi sumber kurangnya motivasi pegawai

untuk bekerja dengan maksimal. Ketersediaan sarana yang memadai merupakan salah satu sumber dalam rangka mendorong pegawai bekerja dengan baik. Keadaan sarana dan prasarana yang ada di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah ini, memang sudah banyak yang memerlukan perbaikan, peremajaan ataupun penggantian. Tidak sedikit sarana dan prasarana yang sudah tidak sesuai lagi dengan zamannya.

Faktor lainnya yang nampak di lapangan adalah karyawan atau pegawai memerlukan rangsangan atau dorongan yang kuat dari luar sehingga dapat memacu gairah kerja mereka. Dorongan ini misalnya kompensasi finansial yang lebih baik, atau kompensasi non finansial yang dapat menjadi pengakuan atas kesuksesan mereka bekerja dengan baik.

Faktor yang kadang membuat seorang pegawai tidak termotivasi bekerja pada suatu kantor atau dinas adalah masalah lingkungan kerja yang tidak mendukung, misalnya hubungan dengan sesama pegawai yang kurang harmonis, terjadi persaingan yang kurang sehat dan lain sebagainya. Di samping itu faktor hubungan dengan atasan yang kurang baik, dimana dapat membuat pegawai tidak merasa tenang bekerja dapat menjadi sumber utama rendahnya motivasi kerja pegawai yang ada.

Banyak teori yang membahas tentang faktor-faktor motivasi, seperti *hirarchy of needs* yang dikemukakan oleh Abraham H. Maslow, teori dua faktor Frederick Herzberg, teori *ERG* Clayton Alderfer, teori kebutuhan David McClelland, dan teori harapan dari Vroom, dimana semuanya menjelaskan bahwa faktor-faktor motivasi tersebut dapat mempengaruhi seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya, dengan lebih baik dan lebih sempurna

Motivasi merupakan faktor yang ada dalam diri seseorang yang menggerakkan dan mengarahkan perilakunya untuk memenuhi tujuan-tujuan tertentu. Pada dasarnya motivasi seseorang dipengaruhi oleh adanya dorongan berbagai kebutuhan hidup, baik bersifat interen seperti kebutuhan akan makanan, minum maupun kebutuhan eksteren seperti kebutuhan akan pengakuan dan lain sebagainya. Keadaan ini tentunya berbeda pada setiap individu, tergantung dari kondisi dan situasi mana yang dapat membuatnya termotivasi bekerja dengan maksimal.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa motivasi pegawai yang tinggi, banyak dipengaruhi oleh berbagai faktor. Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Mamasa dalam menjalankan aktifitasnya memerlukan pegawai-pegawai yang termotivasi tinggi, sehingga pekerjaan yang ada dan cukup menumpuk dapat terselesaikan dengan baik sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan uraian diatas, penulis melihat bahwa faktor motivasi pegawai merupakan salah satu faktor yang perlu mendapatkan perhatian, supaya pekerjaan dan tanggungjawab yang diemban kantor ini dapat terselesaikan dengan baik. Olehnya itu diajukan judul penelitian **“Motivasi Kerja Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Mamasa”**

B. Perumusan Masalah

Dengan melihat uraian latar belakang di atas, maka permasalahan penelitian adalah “bagaimanakah motivasi pegawai pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Mamasa?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dalam rangka untuk memperoleh data dan informasi yang ada hubungannya dengan masalah-masalah penelitian di atas. Secara spesifik, tujuan dan kegunaan penelitian ini adalah untuk mengetahui motivasi pegawai pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Mamasa

D. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan antara lain :

1. Kegunaan teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan pengalaman, sesuai dengan kenyataan yang ada di lapangan sehingga memberikan manfaat dan menambah wawasan yang lebih luas dalam memahami ilmu pengetahuan serta dapat meningkatkan kemampuan dalam menganalisa suatu masalah.

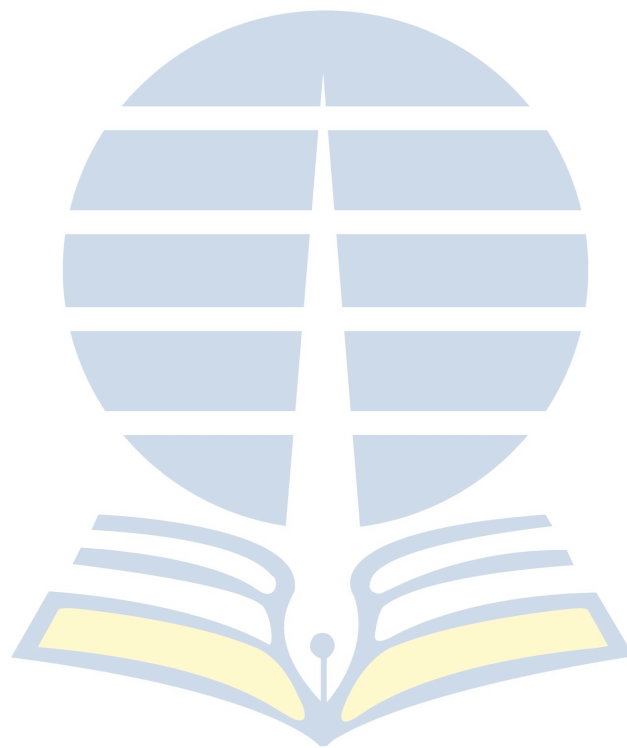
2. Kepentingan Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi media dalam rangka untuk pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya ilmu administrasi publik. Di samping itu, diharapkan dapat menambah dan lebih menyempurnakan teori-teori yang ada kaitannya dengan motivasi kerja, sehingga secara akademisi akan didapatkan wawasan yang lebih kompleks dalam menelaah masalah motivasi di kantor pemerintah ataupun kantor swasta.

3. Kegunaan Praktis

Penelitian ini dapat memberikan sumbangan pemikiran yang bermanfaat bagi Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Mamasa dalam rangka peningkatan motivasi kerja pegawai, yang pada akhirnya

diharapkan motivasi kerja tinggi tersebut membuat semua tugas dan tanggungjawab yang dibebankan kepada pegawai dapat terwujud sebagaimana mestinya.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Motivasi

Salah satu aksioma yang mendasari kebesaran perusahaan atau atau dinas adalah keberhasilan pengelolaan organisasi atau perusahaan sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia dalam perusahaan tersebut. Perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang handal dan berkualitas dalam mengelola dan menjalankan roda perusahaan agar tujuan yang telah ditetapkan perusahaan dapat tercapai. Untuk itu sejak awal perusahaan harus benar-benar mempersiapkan karyawan yang akan dipekerjakan dengan sebaik-baiknya, mulai dari proses seleksi sampai ketika karyawan sudah bekerja di perusahaan tersebut. Perusahaan harus mampu menciptakan keadaan yang membuat karyawan merasa nyaman ketika bekerja, dengan kata lain karyawan harus termotivasi untuk bekerja dengan baik agar dapat memberikan prestasi yang terbaik bagi organisasi.

Pada dasarnya, seseorang yang tidak termotivasi, hanya memberikan upaya minimum dalam hal bekerja. Konsep motivasi, merupakan sebuah konsep penting studi tentang kinerja individual. Dengan demikian motivasi berarti pemberian motiv, penimbunan motiv atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Dapat juga dikatakan bahwa motivasi adalah faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu.

Motivasi merupakan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar pegawai mau bekerjasama dengan efektif dan terintegrasi

dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual. Kebutuhan terjadi apabila tidak ada keseimbangan antara apa yang dimiliki dan apa yang diharapkan. Dorongan merupakan kekuatan mental yang berorientasi pada pemenuhan harapan dan pencapaian tujuan. Dan tujuan adalah sasaran atau hal yang ingin dicapai oleh seseorang individu.

Sutrisno (2011 :45) menyatakan bahwa motivasi merupakan kegiatan yang sangat penting, karena dapat mengakibatkan, menyalurkan dan memelihara perilaku manusia. Motivasi ini merupakan subyek yang penting bagi manajer atau pimpinan, karena manajer/pimpinan harus bekerja dengan dan melalui orang lain. Manajer/pimpinan perlu memahami orang-orang yang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan organisasi

1.1. Definisi Motivasi

Istilah motivasi merupakan suatu istilah yang banyak digunakan dalam memberikan dorongan kepada pegawai atau karyawan. Tidak sedikit ahli yang memberikan batasan atau definisi tentang motivasi ini. Di antaranya adalah Rustamto (2010 :28) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Selanjutnya Hasanuddin (2014:29) juga memberikan definisi motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja

seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan

Motivasi (*motivation*) pada dasarnya berasal dari kata motif (*motive*) yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu (Nawawi, 2005: 351). Sedangkan menurut Kadarisman (2012: 275), motivasi yaitu keseluruhan proses pemberian dorongan atau rangsangan kepada para karyawan sehingga mereka bersedia bekerja dengan rela tanpa dipaksa.

Beranjak dari pendapat di atas, maka motivasi dapat diartikan sebagai suatu dorongan yang timbul pada diri seseorang sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu, atau usaha-usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau sekelompok orang tertentu bergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendaki. Motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan, motivasi berkaitan erat dengan kepuasan pekerja dan performansi pekerjaan. Motivasi merupakan suatu dorongan baik yang berasal dari dalam maupun dari luar yang menyebabkan seseorang berbuat sesuatu. Motivasi sangatlah penting karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia dalam melakukan pekerjaannya sehingga mencapai hasil yang baik.

Dalam dunia kerja, motivasi yang dibutuhkan adalah motivasi kerja, artinya dibutuhkan suatu motif tertentu sehingga seseorang mau bekerja dengan lebih baik. Menurut Manullang (2010: 144, bahwa “motivasi kerja tidak lain dari sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja. Dengan pendek kata, motivasi kerja

adalah pendorong semangat kerja”. Sesuatu di sini dapat berasal dari dalam diri seseorang atau luar diri seseorang.

Selanjutnya Gunawan (2012:123), menyebutkan bahwa “motivasi kerja sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual”. Dengan adanya upaya yang dilakukan organisasi untuk memenuhi kebutuhan individu diharapkan motivasi kerja menjadi meningkat dan tujuan dari organisasi dapat tercapai.

Hal serupa disampaikan oleh Hamzah B. Uno (2011:112), bahwa motivasi kerja adalah suatu proses yang dilakukan untuk menggerakkan seseorang agar perilaku mereka dapat diarahkan pada upaya-upaya nyata untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Upaya nyata motivasi kerja seseorang akan nampak melalui: tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan, prestasi yang dicapainya, pengembangan diri, dan kemandirian dalam bertindak.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat diambil kesimpulan bahwa motivasi kerja merupakan dorongan atau keinginan yang berasal dari dalam maupun luar diri seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan atau upaya-upaya guna memenuhi kebutuhan individu ataupun organisasinya.

1.2. Tujuan Motivasi

Suatu kegiatan dilaksanakan oleh seseorang, biasanya didasari oleh suatu tujuan tertentu. Tujuan motivasi merupakan upaya untuk menggerakkan sumber daya manusia agar secara produktif berhasil mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan oleh perusahaan atau instansi tertentu. Menurut Malayu S. P. Hasibuan (2004: 221),

terdapat beberapa tujuan pemberian motivasi kerja menurut sebagai berikut : (1) Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan, (2). Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan, (3). Meningkatkan produktivitas kerja karyawan, (4). Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan, (5). Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan, (6). Mengefektifkan pengadaan karyawan, (7). Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik, (8). Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan, (9). Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan, (10) Mempertinggi rasa tanggungjawab karyawan terhadap tugas-tugasnya dan (11). Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Pendapat di atas menunjukkan bahwa tujuan motivasi kepada karyawan dilakukan dalam rangka meningkatkan moral, kepuasan, produktivitas, kedisiplinan karyawan sehingga mereka mampu berkinerja dengan sebaik-baiknya

Selanjutnya, seorang ahli manajemen memberikan beberapa tujuan sehingga motivasi dilakukan. Kadarisman (2012 : 292) bahwa ada beberapa tujuan pemberian motivasi sebagai berikut : (1) Mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan, (2). Meningkatkan gairah dan semangat kerja, (3) Meningkatkan disiplin kerja, (4) Meningkatkan prestasi kerja, (5). Mempertinggi moral kerja karyawan, (6). Meningkatkan rasa tanggungjawab, (7). Meningkatkan produktivitas dan efisiensi, dan (8). Menumbuhkan loyalitas karyawan pada perusahaan.

Pendapat di atas, tidak jauh berbeda dengan pendapat sebelumnya, dimana motivasi dilakukan dalam rangka menggerakkan semangat kerja pegawai yang ada.

Dengan motivasi yang tinggi, tentunya loyalitas, tanggungjawab, produktifitas serta efisiensi semakin bagus pula.

Dari pendapat di atas telah jelas bahwa betapa pentingnya peran motivasi bagi karyawan ataupun organisasi. Tujuan pemberian motivasi bagi pegawai bukan hanya untuk meningkatkan semangat kerja pegawai saja, namun juga memiliki tujuan lain seperti meningkatnya gairah kerja, kepuasan kerja, produktivitas kerja, kedisiplinan kerja, hubungan kerja yang baik, kreativitas, loyalitas karyawan, kesejahteraan, rasa tanggungjawab, dan efisiensi penggunaan alat-alat kerja, sedangkan tujuan motivasi bagi organisasi adalah meningkatkan produktivitas dan efisiensi organisasi, merubah perilaku karyawan sesuai keinginan perusahaan, dan menumbuhkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan, sehingga diharapkan tujuan dari lembaga ataupun organisasi dapat tercapai sesuai harapan. Oleh karena itu, setiap perusahaan atau instansi tidak lepas dari sebuah tujuan dan apabila tujuan perusahaan telah tercapai maka kinerja perusahaan tersebut baik.

1.3. Fungsi Motivasi

Motivasi merupakan suatu motor atau energi yang digunakan untuk menggerakkan semangat kerja pegawai. Motivasi mendorong untuk berbuat erat dengan suatu tujuan atau cita-cita. Semakin berharga tujuan itu bagi seseorang, maka semakin besar pula motivasinya. Menurut Nawawi (2012:125) ada tiga fungsi motivasi, yaitu: (1). Motivasi berfungsi sebagai energi atau motor penggerak bagi manusia, ibarat bahan bakar pada kendaraan. (2). Motivasi merupakan pengatur dalam memilih alternatif di antara dua atau lebih kegiatan yang bertentangan, dan (3) Motivasi merupakan pengaruh arah atau tujuan dalam melakukan aktivitas.

Pendapat di atas menunjukkan bahwa motivasi berfungsi untuk menggerakkan, mengatur dalam memilih alternatif serta dapat menjadi arah dan tujuan suatu kegiatan.

Pada dasarnya motivasi merupakan suatu dorongan yang kuat dari dalam untuk berbuat. Seorang yang termotivasi tinggi akan melakukan banyak aktifitas guna mewujudkan cita-citanya. Fungsi utama motivasi adalah mendorong manusia untuk berbuat, motivasi dalam hal ini merupakan motor penggerak dari setiap kegiatan yang akan dikerjakan. Motivasi dapat menentukan arah perbuatan, yakni ke arah tujuan yang hendak dicapai, sehingga motivasi dapat memberikan arah dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan rumusan tujuannya. Selanjutnya dengan motivasi pula dapat berfungsi untuk memilah-milah perbuatan atau menentukan perbuatan yang dipandang cocok dengan apa yang harus dikerjakan yang sesuai guna mencapai tujuan, dengan menyisihkan perbuatan-perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan tersebut.

1.4. Motivasi Kerja

Dalam sebuah instansi atau perusahaan, setiap karyawan memiliki motivasi bekerja yang berbeda-beda. Motivasi kerja merupakan suatu alasan yang mendorong karyawan untuk bekerja di sebuah instansi atau perusahaan. Seorang pimpinan seharusnya memahami dengan benar hal-hal yang dapat memotivasi pegawainya. Dengan mengetahui motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan, seorang pimpinan dapat mengenal mereka secara lebih baik, yang pada akhirnya dapat mengarahkan mereka mendapatkan hal-hal yang memotivasi mereka sendiri. Motivasi dalam dunia kerja merupakan salah satu hal yang vital.

Menurut Aprizal (2013: 45) bahwa motivasi kerja didefinisikan sebagai sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Motivasi biasa disebut sebagai pendorong atau semangat kerja, motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individu. Sementara motivasi umum bersangkutan dengan upaya ke arah setiap tujuan yang fokusnya dipersempit terhadap tujuan organisasi. Ketiga unsur kunci dalam definisi ini adalah upaya, tujuan, dan kebutuhan.

Dalam hubungannya dengan lingkungan kerja, Budiman (2013:23) menyatakan bahwa motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Pada hakikatnya saat karyawan bekerja mereka membawa serta keinginan, kebutuhan, pengalaman masa lalu yang membentuk harapan kerja mereka. Adanya motivasi terutama motivasi untuk berprestasi akan mendorong seseorang mengembangkan pengetahuan dan kemampuannya demi mencapai prestasi kerja yang lebih baik. Biasanya seseorang yang memiliki motivasi kuat akan mempunyai tanggungjawab untuk menghasilkan prestasi yang lebih baik. Dengan adanya motivasi kerja, diharapkan setiap individu mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai kinerja yang tinggi.

Hasanuddin (2014:12) menyatakan bahwa adalah suatu dorongan yang menjadi pangsak seseorang melakukan sesuatu atau bekerja. Seseorang yang sangat termotivasi, yaitu orang yang melaksanakan upaya substansial, guna menunjang tujuan-tujuan produksi kesatuan kerjanya, dan organisasi dimana ia bekerja.

Seseorang yang tidak termotivasi, hanya memberikan upaya minimum dalam hal bekerja. Konsep motivasi, merupakan sebuah konsep penting studi tentang kinerja individual. Motivasi kerja ini dimaksudkan untuk memberikan daya perangsang kepada pegawai yang bersangkutan agar pegawai tersebut bekerja dengan segala daya dan upayanya.

Dari pengertian-pengertian motivasi kerja diatas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan sebagai sesuatu yang menimbulkan semangat kerja dan menjadi landasan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Motivasi kerja merupakan suatu faktor yang mendorong seorang karyawan untuk melakukan suatu perbuatan atau kegiatan tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap tindakan yang dilakukan oleh seorang manusia pasti memiliki sesuatu faktor yang mendorong perbuatan tersebut. Motivasi atau dorongan untuk bekerja ini sangat penting bagi tinggi rendahnya produktivitas perusahaan. Tanpa adanya motivasi dari para karyawan atau pekerja untuk bekerja sama bagi kepentingan perusahaan maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Sebaliknya apabila terdapat motivasi yang besar dari para karyawan maka hal tersebut merupakan suatu jaminan atas keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Motivasi atau dorongan kepada pegawai untuk bersedia bekerja bersama demi tercapainya tujuan bersama ini terdapat dua macam, yaitu: (a) Motivasi finansial, yaitu dorongan yang dilakukan dengan memberikan imbalan finansial kepada karyawan. Imbalan tersebut sering disebut insentif. (b). Motivasi non finansial, yaitu

dorongan yang diwujudkan tidak dalam bentuk finansial/uang, akan tetapi berupa hal-hal seperti pujian, penghargaan, pendekatan manusia dan lain sebagainya.

1.5. Jenis-jenis Motivasi

Motivasi dapat dibagi atas beberapa jenis, hal ini disebabkan oleh cara pandang yang digunakan oleh ahli dalam membedakannya. Salah satu cara membedakan adalah dengan melihat positif atau negatifnya motif seseorang. Hasibuan (2004: 222), motivasi dibagi menjadi dua, yaitu: (1). Motivasi positif, manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, dan (2). Motivasi negatif, manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan motivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat, tetapi untuk jangka waktu panjang akan berakibat kurang baik.

Pendapat ini memberikan dua alternative saja yakni jika motivasi positif, maka yang diberikan atau diganjar dengan hadiah atau pujian, sedangkan jika berbuat salah, maka akan mendapatkan hukuman. Motivasi seperti ini biasanya ampuh dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai.

Pendapat lain tentang pembagian motivasi dilihat dari sumber motivasi, apakah motivasi berasal dari dalam diri sendiri atau motivasi berasal dari luar. Nawawi (2005: 359) membagi motivasi berdasarkan sumbernya, yaitu: (1). Motivasi intrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat/makna pekerjaan yang dilaksanakannya dan (2). Motivasi ekstrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber

dari luar diri pekerja sebagai individu berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan pekerjaan secara maksimal.

Beranjak dari pendapat di atas, jelas bahwa pembagian motivasi dapat ditinjau dari aspek positif dan negatifnya atau pembagian motivasi berasal dari aspek dari dalam diri atau dari luar. Namun demikian, pembagian ini pada akhirnya merupakan sarana atau cara pandang yang dapat dijadikan sarana dalam menggerakkan seseorang agar dapat berbuat yang lebih baik lagi di masa yang akan datang. Dalam prakteknya, seorang pimpinan menjadikan motivasi interen dan eksteren sebagai sarana yang digunakan untuk meningkatkan motivasi, sedangkan motivasi positif dan negatif digunakan setelah pegawai melaksanakan tugas dan kewajiban yang dibebankan kepadanya.

1.6. Teori – teori Motivasi

Motivasi merupakan salah satu senjata yang digunakan pimpinan instansi atau perusahaan dalam menggerakkan pegawainya agar mampu berbuat yang lebih baik dimasa yang akan datang. Beberapa ahli telah memberikan teori yang baik sehubungan dengan motivasi ini.

1.6.1. Teori Maslow

Maslow mengungkapkan bahwa motivasi adalah dorongan kerja yang timbul pada diri seseorang untuk memenuhi kebutuhannya. Seperti yang dikutip oleh Malayu S.P. Hasibuan (2010:104), teori ini menitik beratkan pada faktor-faktor dalam diri orang, yang menggerakkan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan perilaku. Maslow mengelompokkan lima tingkat kebutuhan manusia, yaitu: (a) Kebutuhan fisiologis (*Physiological Needs*) (b) Kebutuhan akan rasa aman (*Safety*

and Security Needs) (c) Kebutuhan sosial, atau afiliasi (*affiliation or acceptance Needs*) (d) Kebutuhan yang mencerminkan harga diri (*Esteem or Status Needs*) dan (e) Kebutuhan aktualisasi diri (*Self Actualization*)

Teori Maslow ini sifatnya berbentuk piramida, dimana dimulai dari kebutuhan psikologis, kemudian kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan harga diri dan terakhir kebutuhan aktualisasi diri. Setiap kebutuhan yang telah dipenuhi, kebutuhan berikutnya akan menjadi lebih dominan. Teori ini menjelaskan bahwa ketika salah satu bagian dari tingkat kebutuhan terpenuhi, maka kebutuhan itu tidak lagi memotivasi kerja pegawai.

Maslow memisahkan kelima kebutuhan tersebut menjadi dua bagian. Kebutuhan psikologis dan kebutuhan akan keamanan digambarkan sebagai kebutuhan tingkat rendah. Sedangkan kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan dan aktualisasi diri termasuk dalam kebutuhan tingkat tinggi. Perbedaan antara kedua tingkat tersebut berdasarkan pada bagaimana kebutuhan tersebut terpenuhi. Kebutuhan tingkat tinggi terpenuhi secara internal atau oleh individu sendiri. Berbeda dengan kebutuhan tingkat tinggi, kebutuhan tingkat rendah dapat terpenuhi secara eksternal yaitu dengan upah, kontrak kerja dan masa kerja.

Salah satu teori motivasi yang paling banyak dijadikan acuan adalah teori "Hirarki Kebutuhan" yang dikemukakan oleh Abraham Maslow. Maslow memandang kebutuhan manusia berdasarkan suatu hirarki kebutuhan dari kebutuhan yang paling rendah hingga kebutuhan yang paling tinggi. Model Maslow ini sering disebut dengan model hirarki kebutuhan. Karena menyangkut kebutuhan manusia, maka teori

ini digunakan untuk menunjukkan kebutuhan seseorang yang harus dipenuhi agar individu tersebut termotivasi untuk kerja.

Apabila seorang karyawan dapat memenuhi kelima tingkatan kebutuhannya secara serentak dan harmonis melalui imbalan kerja yang diperolehnya dari organisasi tempat dia mengabdikan, maka dapat diperkirakan akan sangat memotivasi orang bekerja giat, tanpa diperintah orang lain. Kesimpulan yang dapat ditarik dari teori ini adalah untuk memotivasi orang bekerja giat sesuai keinginan kita, sebaiknya kita memenuhi kebutuhan-kebutuhan sesuai dengan harapannya. Namun kelemahan dari teori ini adalah bahwa kebutuhan manusia itu tidaklah berjenjang dan hirarkis, tetapi kebutuhan itu perlu dipenuhi secara simultan pada tingkat intensitas tertentu, dengan menentukan apa yang harus dipenuhi lebih dahulu.

1.6.2. Teori Herzberg (Teori Dua Faktor)

Salah satu ahli motivasi lain memberikan pandangan yang berbeda tentang motivasi. Menurutnya, motivasi disebabkan oleh dua faktor, sehingga dikenal dengan teori "Model Dua Faktor". Herzberg dalam Hasibuan (2004: 228-229) menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor sehingga teori yang dikembangkannya dikenal dengan "Model Dua Faktor" dari motivasi, yaitu faktor motivasional dan faktor *hygiene* atau pemeliharaan. Menurut teori ini yang dimaksud faktor motivasional adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan faktor *hygiene* atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang. Termasuk dalam faktor

motivasional adalah: (a) Prestasi (*Achievement*), (b). Pengakuan (*Recognition*), (c) Pekerjaan itu sendiri (*The work it self*), (d) Tanggung jawab (*Responsibility*) dan (e) Pengembangan potensial individu (*Advancement*)

Rangkaian ini melukiskan hubungan seseorang dengan apa yang dikerjakannya (*job-content*) yakni kandungan kerja pada tugasnya. Sedangkan faktor-faktor *hygiene* atau pemeliharaan mencakup adalah : (a) Gaji atau upah (*Wages or salaries*) (b). Kondisi kerja (*Working Condition*), (c). Kebijakan dan administrasi perusahaan (*company policy and administration*), (d) Hubungan antar pribadi (*interpersonal relation*) dan (e). Kualitas supervisi (*Quality supervisor*)

Salah satu tantangan dalam memahami dan menerapkan teori Herzberg ialah memperhitungkan dengan tepat faktor mana yang lebih berpengaruh kuat dalam kehidupan seseorang, apakah yang bersifat instrinsik atautkah yang bersifat ekstrinsik. Teori ini memandang, bahwa pegawai mau bekerja karena didorong untuk memenuhi kebutuhan biologisnya, untuk mempertahankan hidup saja. Kebutuhan ini dapat dicukupi melalui upah, gaji berupa uang atau barang sebagai imbalan kerjanya.

Faktor motivasi menyangkut kebutuhan psikologi seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melaksanakan pekerjaan. Yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain ialah penghargaan secara langsung dengan pekerjaan, seperti fasilitas kerja yang baik dan penempatan kerja yang tepat.

Faktor pemeliharaan berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Faktor pemeliharaan tersebut meliputi gaji, kondisi kerja fisik, dan supervisi yang menyenangkan. Hilangnya faktor ini akan menimbulkan rasa ketidakpuasan karyawan.

Dari teori di atas dapat disimpulkan bahwa seseorang mau bekerja karena dipengaruhi dua faktor yaitu faktor pemeliharaan dan faktor motivasi. Faktor pemeliharaan berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan fisik. Sedangkan faktor motivasi adalah faktor dari dalam diri seseorang untuk berprestasi.

1.6.3. Teori Harapan

Teori selanjutnya yang dapat dijadikan acuan dalam memberikan motivasi dikenal dengan istilah motivasi harapan. Victor H. Vroom, dalam bukunya yang berjudul "*Work And Motivation*" mengetengahkan suatu teori yang disebutnya sebagai "Teori Harapan" (Winardi, 2008:104). Menurut teori ini, motivasi merupakan akibat suatu hasil dari yang ingin dicapai oleh seorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya itu. Artinya, apabila seseorang sangat menginginkan sesuatu dan jalan tampaknya terbuka untuk memperolehnya, yang bersangkutan akan berupaya mendapatkannya.

Terdapat 3 konsep penting berkaitan dengan teori ini seperti dikutip oleh Hasibuan (2004: 234-235), yaitu: (a) Nilai (*Valence*) : Setiap bentuk insentif punya nilai positif (*favourable*) atau negatif (*unfavourable*) bagi seseorang, juga apakah nilai itu besar atau kecil bagi seseorang. (b) *Instrumentalitas* : Adanya hubungan antara pekerjaan yang harus dilakukan dengan harapan yang dimiliki. Jadi jika pekerjaan dilihat bisa merupakan alat untuk mendapatkan apa yang diharapkan timbullah motivasi kerja dan (c) *Ekspektansi* : Persepsi tentang besarnya kemungkinan keberhasilan mencapai tujuan/hasil kerja.

Ekspektansi merupakan salah satu penggerak yang mendasari seseorang untuk melakukan suatu tindakan. Karena dengan adanya usaha yang keras tersebut, maka

hasil yang didapat akan sesuai dengan tujuan. Dalam teori ini disebutkan bahwa seseorang akan memaksimalkan sesuatu yang menguntungkan dan meminimalkan sesuatu yang merugikan bagi pencapaian tujuan akhirnya.

Expectancy Theory berasumsi bahwa seseorang mempunyai keinginan untuk menghasilkan suatu karya pada waktu tertentu tergantung pada tujuan-tujuan khusus orang yang bersangkutan dan juga pemahaman seseorang tersebut tentang nilai suatu prestasi kerja sebagai alat untuk mencapai tujuan tersebut.

Ini adalah kepuasan yang diharapkan dan tidak aktual bahwa seorang karyawan mengharapkan untuk menerima setelah mencapai tujuan. Harapan adalah keyakinan bahwa upaya yang lebih baik akan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Harapan dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti kepemilikan keterampilan yang sesuai untuk melakukan pekerjaan, ketersediaan sumber daya yang tepat, ketersediaan informasi penting dan mendapatkan dukungan yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan. Jadi harapan seseorang mewakili keyakinan seorang individu bahwa tingkat upaya tertentu akan diikuti oleh suatu tingkat kinerja tertentu.

Zainun, B (2009 :35) mengemukakan kelebihan, keterbatasan serta implikasi *ekspetancy theory*, yaitu: (a) Kelebihan *Ekpectancy Theorymeliputi* (1) *Expectancy Theory* mendasarkan diri pada kepentingan individu yang ingin mencapai kepuasan maksimal dan ingin meminimalkan ketidakpuasan. (2) *Expectancy Theory* menekankan pada harapan dan persepsi, apa yang nyata dan aktual. (3) *Expectancy Theory* menekankan pada imbalan atau pay-off. (4) *Expectancy Theory* sangat fokus terhadap kondisi psikologis individu dimana tujuan akhir dari individu untuk mencapai kesenangan maksimal dan menghindari kesulitan. (b). Keterbatasan

Expentancy Theory meliputi : (1) *Expectancy Theory* tampaknya terlalu idealis karena hanya individu tertentu saja yang memandang korelasi tingkat tinggi antara kinerja dan penghargaan. (2) Penerapan teori ini terbatas sebab tidak langsung berkorelasi dengan kinerja di banyak organisasi. Hal ini terkait dengan parameter lain juga seperti posisi, tanggungjawab usaha, pendidikan, dan lain-lain. serta (c) Implikasi *Expentancy Theory* yang meliputi (1) Para manajer dapat mengkorelasikan hasil yang lebih disukai untuk tingkat kinerja yang ditujukan. (2) Para manajer harus memastikan bahwa karyawan dapat mencapai tingkat kinerja yang ditujukan. (3) Karyawan layak harus dihargai untuk kinerja luar biasa mereka. (4) Sistem imbalan harus berlaku jujur dan adil dalam suatu organisasi. (5) Organisasi harus merancang pekerjaan yang dinamis dan menantang, dan (6) Tingkat motivasi karyawan harus terus dikaji melalui berbagai teknik seperti kuesioner, wawancara personal, dan lain-lain.

1.6.4. Teori Keadilan

Teori keadilan ini berintikan pada pandangan bahwa manusia terdorong untuk menghilangkan kesenjangan antara usaha yang dibuat bagi kepentingan organisasi dengan imbalan yang diterima. Dalam menumbuhkan persepsi tertentu, seorang pegawai biasanya menggunakan empat hal sebagai pembanding (Siagian, 2012: 175-179), yaitu: (a). Harapannya tentang jumlah imbalan yang dianggapnya layak diterima berdasarkan kualifikasi pribadi, seperti pendidikan, keterampilan, sifat pekerjaan dan pengalamannya; (b) Imbalan yang diterima oleh orang lain dalam organisasi yang kualifikasi dan sifat pekerjaannya relatif sama dengan yang bersangkutan sendiri; (c) Imbalan yang diterima oleh pegawai lain di organisasi lain

di kawasan yang sama serta melakukan kegiatan sejenis; dan (d) Peraturan perundang-undangan yang berlaku mengenai jumlah dan jenis imbalan yang merupakan hak para pegawai.

1.6.5. Teori Penetapan Tujuan (*goal setting theory*)

Winardi (2008: 117) mengemukakan bahwa penetapan tujuan merupakan proses kognitif dari beberapa utilitas praktis. Pandangannya adalah bahwa keinginan dan tujuan individu merupakan determinan perilaku yang utama. Selanjutnya diungkapkan semakin kuat suatu tujuan akan menghasilkan tingkat kinerja yang tinggi jika tujuan ini diterima oleh individu. Model penetapan tujuan menekankan bahwa suatu tujuan kerap kali berperan sebagai motivator. Setiap tujuan harus jelas, berarti dan menantang. Dalam penetapan tujuan untuk mencapai kinerja yang diinginkan oleh organisasi, dijumpai oleh sejumlah faktor, termasuk kemampuan, komitmen dan umpan balik. Jika seorang manajer menetapkan suatu tujuan yang sulit dan seseorang kurang memiliki kemampuan untuk mencapainya maka pencapaian tidak akan terjadi.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Pegawai

Pegawai perlu memiliki motivasi kerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Motivasi kerja merupakan suatu faktor pendorong bagi pegawai untuk bekerja lebih baik dan ia dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain seperti yang dikemukakan oleh Wahdjosumidjo (1992:92) faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja adalah faktor ekstern dan intern. Faktor ekstern antara lain adalah kebijakan yang telah ditetapkan, persyaratan pekerjaan yang harus dipenuhi karyawan, tersedianya sarana dan prasarana yang

mendukung pelaksanaan pekerjaan, dan gaya kepemimpinan terhadap bawahannya. Sedangkan faktor intern adalah kemampuan bekerja, semangat kerja, tanggungjawab, rasa kebersamaan dalam kehidupan kelompok, prestasi serta produktivitas kerja.

Selanjutnya Kadarisman (2012:296) menyebutkan bahwa motivasi kerja seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu faktor internal yang berasal dari proses psikologis dalam diri seseorang, dan faktor eksternal yang berasal dari luar diri (*environment factors*). (1) Faktor internal meliputi : (a). Kematangan Pribadi, dimana orang yang bersifat egois dan kemandirian biasanya akan kurang peka dalam menerima motivasi yang diberikan sehingga agak sulit untuk dapat bekerjasama dalam membuat motivasi kerja. Oleh sebab itu kebiasaan yang dibawanya sejak kecil, nilai yang dianut, sikap bawaan seseorang sangat mempengaruhi motivasinya. (b) Seorang karyawan yang mempunyai tingkat pendidikan yang lebih tinggi biasanya akan lebih termotivasi karena sudah mempunyai wawasan yang lebih luas dibandingkan karyawan yang lebih rendah tingkat pendidikannya, demikian juga sebaliknya jika tingkat pendidikan yang dimilikinya tidak digunakan secara maksimal ataupun tidak dihargai sebagaimana layaknya oleh manajer maka hal ini akan membuat karyawan tersebut mempunyai motivasi yang rendah di dalam bekerja. (c). Seseorang mau bekerja keras bila ada harapan pribadi yang hendak diwujudkan menjadi kenyataan. (d) kebutuhan biasanya berbanding sejajar dengan motivasi, semakin besar kebutuhan seseorang untuk dipenuhi maka semakin besar pula motivasi yang karyawan tersebut miliki untuk bekerja keras. (e). Faktor kelelahan dan kebosanan mempengaruhi gairah dan semangat kerja yang pada gilirannya juga akan mempengaruhi motivasi kerjanya.

(f).Kepuasan kerja mempunyai korelasi yang sangat kuat kepada tinggi rendahnya motivasi kerja seseorang.Karyawan yang puas terhadap pekerjaannya akan mempunyai motivasi yang tinggi dan *comitted* terhadap pekerjaannya.(2) Faktor Eksternal yang meliputi (a) Kondisi Lingkungan kerja, lingkungan kerja pada keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Lingkungan pekerjaan meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut. (b). Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk memberikan dorongan kepada para karyawan untuk bekerja secara baik. Pemberian upah yang rendah tidak akan membangkitkan motivasi para pekerja. (c) Seorang supervisor dituntut memahami sifat dan karakteristik bawahannya. Seorang supervisor membangun hubungan positif dan membantu motivasi karyawan dengan berlaku adil dan tidak diskriminatif, yang memungkinkan adanya fleksibilitas kerja dan keseimbangan bekerja memberi karyawan umpan balik yang mengakui usaha dan kinerja karyawan dan mendukung perencanaan dan pengembangan karier untuk para karyawan. (d) Karier adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya. Para karyawan mengejar karier untuk dapat memenuhi kebutuhan individual secara mendalam. Seseorang akan berusaha bekerja keras dengan mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Hal ini dapat terwujud bila perusahaan dapat memberikan jaminan karier untuk masa depan, baik

berupa promosi jabatan, pangkat, maupun jaminan pemberian kesempatan dan penempatan untuk dapat mengembangkan potensi yang ada pada diri karyawan tersebut. (e) Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan dan harapan setiap karyawan dalam bekerja. Karyawan bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada saat mereka berharap akan dapat kesempatan untuk menduduki jabatan yang ada dalam perusahaan atau instansi di tempatnya bekerja. Seseorang dengan menduduki jabatan akan merasa dirinya dipercayai, diberi tanggungjawab dan wewenang yang lebih besar untuk melakukan kegiatannya, dan (f). Peraturan yang Fleksibel, faktor lain yang diketahui dapat mempengaruhi motivasi adalah didasarkan pada hubungan yang dimiliki para karyawan dalam organisasi. Apabila kebijakan di dalam organisasi dirasa kaku oleh karyawan, maka akan cenderung mengakibatkan karyawan memiliki motivasi yang rendah.

Sedangkan menurut teori dua faktor Herzberg dalam Hasibuan (2004: 228-229), faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan, yaitu:

- (1) *Faktor intrinsik* yang meliputi (a). Prestasi (*Achievement*) artinya karyawan memperoleh kesempatan untuk mencapai hasil yang baik (banyak dan berkualitas) atau berprestasi. Kebutuhan akan prestasi, akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreatifitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang optimal. Seseorang akan berpartisipasi tinggi, asalkan memungkinkan untuk hal itu diberikan kesempatan. (b) Pengakuan artinya karyawan memperoleh pengakuan dari pihak perusahaan (manajer) bahwa ia adalah orang yang berprestasi, dikatakan baik, diberi penghargaan, pujian, dimanusiakan dan

sebagainya. Faktor pengakuan adalah kebutuhan akan penghargaan. Pengakuan dapat diperoleh melalui kemampuan dan prestasi sehingga terjadi peningkatan status individu. (c) Pekerjaan Itu Sendiri (*The work it self*), untuk mencapai hasil karya yang baik, diperlukan orang-orang yang memiliki kemampuan yang tepat. Ini berarti bahwa diperlukan suatu program seleksi yang sehat dalam merekrut karyawan sesuai pada kemampuannya. (d). Tanggungjawab (*Responsibility*), adalah keterlibatan individu dalam usaha-usaha di setiap pekerjaan, seperti kesanggupan dan penguasaan diri sendiri dalam menyelesaikan pekerjaannya. Diukur atau ditunjukkan dengan seberapa jauh atasan memahami bahwa pertanggungjawaban tersebut dilaksanakan dalam rangka mencapai tujuan. (e). Pengembangan Potensi Individu (*Advancement*) adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan.

- (2). *Faktor ekstrinsik*, yang meliputi (a). Gaji atau Upah (*wages salaries*), faktor yang penting untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja adalah dengan pemberian kompensasi. Kompensasi berdasarkan prestasi dapat meningkatkan kinerja seseorang yaitu dengan sistem pembayaran karyawan berdasarkan prestasi kerja. Kompensasi akan berpengaruh untuk meningkatkan motivasi kerja yang pada akhirnya secara langsung akan meningkatkan kinerja individu. (b) Kondisi kerja (*working condition*), kerja adalah kondisi kerja adalah tidak terbatas hanya pada kondisi kerja di tempat pekerjaan masing-masing seperti kenyamanan tempat kerja, ventilasi yang cukup, penerangan, keamanan, dan lain-lain, akan tetapi kondisi kerja yang mendukung dalam menyelesaikan

tugas yaitu sarana dan prasarana kerja yang memadai sesuai dengan sifat tugas yang harus diselesaikan. Betapapun positifnya perilaku manusia seperti tercermin dalam kesetiaan yang besar, disiplin yang tinggi, dan dedikasi yang tidak diragukan serta tingkat keterampilan yang tinggi tanpa sarana dan prasarana kerja ia tidak akan dapat berbuat banyak apalagi meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas kerjanya. (c) Kebijakan dan Administrasi Perusahaan (*Company policy and administration*), merupakan salah satu wujud umum rencana-rencana tetap dari fungsi perencanaan (*planning*) dalam manajemen. Kebijakan (*Policy*) adalah pedoman umum pembuatan keputusan. Kebijakan merupakan batas bagi keputusan, menentukan apa yang dapat dibuat dan menutup apa yang tidak dapat dibuat. Kebijakan berfungsi untuk menandai lingkungan di sekitar keputusan yang dibuat, sehingga memberikan jaminan bahwa keputusan-keputusan itu akan sesuai dan menyokong tercapainya arah atau tujuan. (d) Hubungan antar Pribadi (*Interpersonal Relation*) bukan berarti hubungan dalam arti fisik namun lebih menyangkut yang bersifat manusiawi. Penting bagi manajer untuk mencegah atau mengobati luka seseorang karena *miss communication* (salah komunikasi) atau salah tafsir yang terjadi antara pimpinan dan pegawai atau antar organisasi dengan masyarakat luas. Salah satu manfaat hubungan antar pribadi atau manusia dalam organisasi adalah pimpinan dapat memecahkan masalah bersama pegawai baik masalah yang menyangkut individu maupun masalah umum organisasi, sehingga dapat menggairahkan kembali semangat kerja dan meningkatkan produktivitas, serta (e). Kualitas Supervisi, merupakan suatu upaya pembinaan dan pengarahan untuk

meningkatkan gairah dan prestasi kerja. Guna menjamin para pegawai melakukan pekerjaan maka para manajer senantiasa harus berupaya mengarahkan, membimbing, membangun kerja sama, dan memotivasi mereka untuk bersikap lebih baik sehingga upaya-upaya mereka secara individu dapat meningkatkan penampilan kelompok dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sebab dengan melakukan kegiatan supervisi secara sistematis maka akan memotivasi pegawai untuk meningkatkan prestasi kerja mereka dan pelaksanaan pekerjaan akan menjadi lebih baik.

Menurut Maslow yang dikutip Malayu S.P. Hasibuan (2004: 225-226) faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu : 1).Kebutuhan fisiologis (*Physiological Needs*), merupakan untuk mempertahankan hidup. Yang termasuk dalam kebutuhan ini adalah makan, minum, perumahan, udara, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku dan giat bekerja. 2) Kebutuhan akan rasa aman (*Safety and Security Needs*), kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni rasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan. Kebutuhan ini mengarah kepada dua bentuk yakni kebutuhan akan keamanan jiwa terutama keamanan jiwa di tempat bekerja pada saat mengerjakan pekerjaan dan kebutuhan akan keamanan harta di tempat pekerjaan pada waktu bekerja. 3). Kebutuhan sosial atau afiliasi (*affiliation or acceptance Needs*), kebutuhan sosial meliputi interaksi dengan rekan kerja, perasaan dicintai, dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya. Pada dasarnya manusia normal tidak mau hidup menyendiri seorang diri di tempat terpencil ia selalu membutuhkan kehidupan berkelompok. 4).

Kebutuhan yang mencerminkan harga diri (*Esteem or Status Needs*). Kebutuhan yang mencerminkan harga diri erat kaitannya dengan *prestise*. Idealnya *prestise* timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian, akan tetapi perlu juga diperhatikan oleh pimpinan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam masyarakat atau posisi seseorang dalam organisasi semakin tinggi pula *prestise*-nya.

dan 5) Kebutuhan aktualisasi diri (*Self Actualization*). Kebutuhan akan aktualisasi diri diperoleh dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh. Keinginan seseorang untuk mencapai kebutuhan sepenuhnya dapat berbeda satu dengan yang lainnya, pemenuhan kebutuhan dapat dilakukan pimpinan perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan dengan istilah “AIDDAS” yaitu *Attention* (perhatian), *Interest* (minat), *Desire* (hasrat), *Decision* (keputusan), *Action* (aksi atau tindakan), dan *Satisfaction* (kepuasan).

Hughes et al (dalam Koesmono, 2005 :23) mengatakan pada umumnya dalam diri seorang pekerja ada dua hal yang penting yaitu kompensasi dan pengharapan. Kompensasi adalah imbal jasa dari pengusaha kepada karyawan yang telah memberikan kontribusinya selalum menjadikan sebagai ukuran puas atau tidaknya seseorang dalam menjalankan tugasnya atau pekerjaannya, sedang pengharapan adalah harapan-harapan yang akan diperoleh dalam melakukan kegiatannya sehingga dapat memacu seseorang untuk maju.

Selanjutnya Mangkunegara (2008;67) mengemukakan bahwa terdapat dua teknik memotivasi kerja pegawai yaitu : (1) teknik pemenuhan kebutuhan pegawai,

artinya bahwa pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamental yang mendasari perilaku kerja. (2) teknik komunikasi persuasif, adalah merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi secara ekstra logis.

Herzberg (dalam Robbins, 2006) memperkenalkan teori motivasi hygiene atau yang sering disebut dengan teori dua faktor, yang berpendapat bahwa hubungan individu dengan pekerjaannya merupakan hubungan dasar dan bahwa sikap seseorang terhadap kerja sangat menentukan kesuksesan atau kegagalan individu tersebut. Herzberg juga menyatakan bahwa terdapat faktor yang diinginkan seseorang terhadap pekerjaan mereka. Dari respon yang dikategorikan, diketahui bahwa respon mereka yang merasa senang berbeda dengan respon mereka yang tidak merasa senang. Beberapa faktor tertentu cenderung secara konsisten terkait dengan kepuasan kerja dan yang lain terkait dengan ketidakpuasan kerja.

Selanjutnya, untuk mengukur motivasi kerja yang diuji dalam penelitian ini, digunakan indikator-indikator yang dikembangkan oleh Herzberg (dalam Robbins, 2006), meliputi motivasi intrinsik terdiri dari : (1) kemajuan, (2) pengakuan, dan (3) tanggungjawab, sedangkan motivasi ekstrinsik terdiri dari : (4) pengawasan, (5) gaji, (6) kebijakan perusahaan dan (7) kondisi pekerjaan. Perubahan motivasi kerja ke arah yang semakin tinggi sangat penting. Motivasi ini akan berhubungan dengan : (a) arah perilaku karyawan, (b) kekuatan respon setelah karyawan memilih mengikuti tindakan tertentu, (c) ketahanan perilaku atau berapa lama orang itu terus-menerus berperilaku menurut cara tertentu. Responden yang merasa senang dengan pekerjaan mereka cenderung mengkaitkan faktor ini dengan diri mereka. Di pihak lain, bila

mereka tidak puas, mereka cenderung mengkaitkan dengan faktor-faktor ekstrinsik seperti : pengawasan, gaji, kebijakan perusahaan, dan kondisi pekerjaan.

3. Ilmu Administrasi Publik

Perkembangan dan kemajuan suatu bangsa, sangat terkait dengan kemampuan bangsa tersebut dalam mengelola administrasinya, olehnya itu keberadaan administrasi publik sangat diperlukan dalam rangka kemajuan dan kesejahteraan bangsa di masa yang akan datang, salah satu ilmu yang sangat penting tersebut adalah ilmu administrasi publik.

Pada dasarnya, setiap kegiatan manusia dalam hubungan sosialnya pastilah merupakan kegiatan administrasi, karena manusia itu merupakan makhluk sosial dan tidak bisa hidup sendiri, pasti membutuhkan bantuan, selalu berhubungan dan membutuhkan keterlibatan dari manusia yang lainnya. Hanya saja setiap daerah atau wilayah mempunyai akar sejarahnya masing-masing, sehingga dalam perkembangannya, pelaksanaan administrasi yang berlaku baik di wilayah atau negara tertentu tidak bisa serta merta akan baik apabila di terapkan di wilayah yang berbeda, karena pasti setiap wilayah/negara/daerah pasti mempunyai hukum-hukum dan akar historis budaya yang berbeda.

Dalam konteks pencarian identitas kontemporer, administrasi publik telah menempatkan dirinya pada posisi yang dinamik. Bahkan dalam arti yang luas proses pencarian identitas administrasi publik dalam ekologi yang demikian itu hingga kini terus berlangsung intens. Mulai dari awal kelahirannya, kemudian berkembang paradigma administrasi publik dalam konteks manajemen, dikotomi administrasi

publik-politik, dan kemudian kembali pada mainstream administrasi publik sebagai administrasi publik. Reposisi diartikan sebagai suatu langkah untuk menempatkan Administrasi Publik dalam basis yang kuat baik secara teoritis maupun praktika. Wilayah 'abu-abu' antara politik dan administrasi bukanlah kelemahan tapi sisi unik dari Administrasi Publik. Sisi unik lain yang dimiliki adalah setiap langkah Administrasi Publik memunculkan dampak dan konsekuensi baik secara politik, ekonomi, sosial, budaya, kelembagaan dan lain-lain.

Dalam praktik, administrasi Publik memiliki dua peran kunci; pertama, dalam ruang publik, administrasi publik terlibat dalam pengambilan keputusan dimana wilayah politik lebih berperan. Dalam ruang publik semua keputusan politik dibuat dan bersifat mengikat kedalam maupun keluar. Selanjutnya ruang publik memberikan kewenangan politik pada Administrasi publik untuk membentuk perangkat yang bertugas menegakkan regulasi yang dibuat. Kedua, berdasarkan kewenangan politik yang diberikan oleh komponen ruang publik, administrasi publik berhak untuk membentuk perangkat hukum serta menegakkannya.

Secara teoritis administrasi publik direposisi dengan mendefinisikan 'wilayah abu-abu' antara politik dan administrasi karena memiliki tafsir yang sangat luas. baik dalam lokus maupun fokus administrasi publik, wilayah politik dan administrasi memiliki porsi yang dominan. Wilayah politik dan administrasi yang selama ini menjadi kelemahan ternyata sangat penting dalam menentukan langkah di masa datang. Dikotomi politik dan administrasi sangat membantu dalam menentukan wilayah permasalahan dalam administrasi publik.

Abimayu (2013 :22) menyatakan bahwa Ilmu administrasi publik merupakan ilmu sosial yang dinamis, setiap saat senantiasa mengalami perubahan sejalan dengan perubahan zaman, peradaban dan teknologi. Dalam administrasi publik pokok kajian yang dibahas adalah tiga elemen utama dalam sebuah negara. Ketiga elemen tersebut yaitu lembaga legislatif, eksekutif serta yudikatif. Dalam kajiannya, administrasi publik mengaitkan ketiga elemen utama negara tersebut dengan beberapa peraturan dan kebijakan yang berhubungan dengan publik, tujuan negara serta etika yang menjadi acuan penyelenggara negara.

Administrasi publik merupakan suatu istilah yang tidak asing ditelinga para pejabat publik. Amiruddin (2013:22) menyatakan bahwa definisi dan cakupan administrasi publik bisa diidentifikasi melalui dua makna publik yakni: (a) Lembaga; dan (b) Publik. Sejarah perkembangan ilmu administrasi publik dan konteks kelembagaan bisa dimaknai bahwa administrasi publik sebagai bagian dari ilmu ketatausahaan negara, administrasi publik sebagai organisasi dan manajemen, serta administrasi publik sebagai administrasi pemerintahan. Publik dalam administrasi publik diartikan dalam konteks kelembagaan (institusi), sebagai lembaga negara/pemerintah, dalam organisasi pemerintah. Dengan demikian, ilmu administrasi negara (publik) adalah studi tentang proses administrasi yang terjadi dalam institusi penyelenggara negara, di semua cabang kekuasaan (eksekutif, legislatif, dan yudikatif).

Ilmu administrasi publik (negara) mengalami dinamika dalam perkembangannya, baik yang muncul karena perkembangan praktik yang semakin kompleks ataupun karena diskursus yang terjadi di kalangan akademisi. Wacana di kalangan

akademisi yang prihatin dengan perkembangan teori-teori administrasi publik yang lebih mementingkan efisiensi dan efektivitas dan kurang peduli dengan keadilan sosial, demokrasi, dan kebebasan mendorong munculnya New Public Administration. Selanjutnya perkembangan praktik tersebut menuntut lembaga/institusi publik harus bertindak seperti dan berkompetisi dengan institusi bisnis, yang mendorong adanya nilai-nilai baru seperti cost-effectiveness, inovasi, kepedulian kepada pengguna, dan kewirausahaan. Nilai-nilai itu melahirkan gerakan New Public Management (NPM), *reinventing government*, dan lain-lain. Perubahan lain juga muncul karena interpretasi yang diberikan oleh para ilmuwan, akademisi, dan praktisi terhadap makna yang terkandung konsep administrasi dan publik (yang mengalami pergeseran).

Menurut Amiruddin (2013:27) bahwa secara garis besar terdapat 4 relevansi perlunya perubahan makna (redefinisi) administrasi publik (1). Adanya fenomena globalisasi sehingga mendorong perlunya efisiensi nasional, (2). Pemerintah seringkali menjadi sumber inefisiensi sehingga perlu pengurangan peran pemerintah, (3). Terjadi penguatan peran pasar dan civil society, deregulasi, dan debirokratisasi, dan (4). Banyak kegiatan yang penting bagi kepentingan publik tidak lagi dilakukan oleh birokrasi publik.

Pada dasarnya, konsep administrasi tidak lagi diartikan sebagai organisasi dan manajemen, implementasi kebijakan, tetapi mencakup keseluruhan proses kebijakan, yaitu formulasi dan implementasi kebijakan. Konsep publik tidak lagi dipahami sebagai institusi pemerintah atau institusi penyelenggara negara tetapi sebagai kolektivitas, yang seringkali diekspresikan melalui public values, public affairs, dan public interest. Jadi administrasi publik bisa diartikan sebagai masalah-masalah

publik (public affairs) dan kepentingan publik (public interest) dalam domain publik (public domain), dan mengandung nilai-nilai kepublikan (public values) serta untuk kemanfaatan publik (public beneficiaries). Administrasi publik membahas tentang bagaimana masalah dan kepentingan publik direspon dan diselenggarakan oleh pemerintah. Publik dipahami sebagai kolektivitas bukan lembaga pemerintah. Kolektivitas dicirikan oleh kepentingan dan tujuan bersama, masalah bersama, dan nilai-nilai bersama.

Administrasi publik juga bisa diartikan sebagai proses penyelenggaraan kepentingan dan masalah bersama, pengambilan keputusan, penyelenggaraannya, organisasinya, dan sebagainya. Administrasi mencakup perumusan kebijakan, kelembagaan, dan implementasi dari kebijakan untuk merespon masalah dan kepentingan publik. Administrasi publik menjadi sangat dinamis, luas, dan relevan untuk menjawab pertanyaan sekarang dan masa depan

Pembahasan utama mengenai administrasi publik, tentunya tidak bisa berbicara hanya dalam tataran parsial atau terpisah, karena ilmu ini merupakan ilmu yang sangat luas, dan melibatkan unsur manusia sebagai pokok dalam rangka menata dan mengatur hubungan manusia itu sendiri. Administrasi dalam pengertian ; setiap kegiatan kerjasama antara dua orang atau lebih, berdasarkan rasionalitas tertentu, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. (Burhanuddin, 2014:23).

Sebagai salah satu isu strategis dalam reformasi administrasi publik, berkaitan dengan kompetensi SDM aparatur yang di dalamnya mencakup kompetensi, profesionalisme, etika dan budaya kerja. Sejauh ini masih banyak aparatur negara yang belum kompeten, serta mengabaikan norma-norma, etika dan aturan

administrasi negara yang baik. Indikasinya adalah masih tingginya penyalahgunaan kewenangan sehingga menimbulkan ketidakefisienan, ketidakefektifan dan ketidakproduktifan dalam penyelenggaraan negara dan pembangunan, sehingga harapan akan suatu kultur aparatur negara yang profesional dan akuntabel belum dapat tercapai. Fenomena seperti ini menunjukkan keadaan yang sangat memperihatinkan mengingat dewasa ini bangsa sedang menghadapi tantangan yang sangat kompleks, yang ditandai dengan semakin tingginya persaingan antar negara

Administrasi publik dalam perkembangannya di Indonesia telah melalui beberapa tahap, mulai dari masa pra kemerdekaan, pasca kemerdekaan, orde baru, dan masa reformasi tahun 1998 sampai dengan sekarang. Sebagai salah satu negara yang ada di dunia tentunya Indonesia juga merupakan bagian sistem pelaksanaan administrasi global, yang selalu berkembang sesuai dengan perkembangan kontradiksi dan saling hubungan antar sesama bangsa di dunia. Tak pelak lagi Indonesia pun saat ini mulai mengadopsi sistem administrasi dengan paradigma yang palig baru yaitu New Publik Service

Secara teoritis sedikitnya ada tiga fungsi utama yang harus dijalankan oleh pemerintah tanpa memandang tingkatannya, yaitu fungsi pelayan masyarakat (*public service function*), fungsi pembangunan (*development function*) dan fungsi perlindungan (*protection function*). pemerintah adalah satu-satunya pihak yang berkewajiban menyediakan barang publik murni, khususnya barang publik yang bernama rules atau aturan (kebijakan publik). pemberian pelayanan publik oleh aparatur pemerintah kepada masyarakat sebenarnya merupakan implikasi dari fungsi aparat negara sebagai pelayan masyarakat. karena itu, kedudukan aparatur pemerintah

dalam pelayanan umum (*public services*) sangat strategis karena akan menentukan sejauh mana pemerintah mampu memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya bagi masyarakat, yang dengan demikian akan menentukan sejauh mana negara telah menjalankan perannya dengan baik sesuai dengan tujuan pendiriannya

Administrasi adalah dunia keputusan dan tindakan. Etika bersifat abstrak dan berkenaan dengan persoalan *baik dan buruk*, sedangkan administrasi adalah konkrit dan harus mewujudkan apa yang diinginkan (*get the job done*). Pembicaraan tentang etika dalam administrasi adalah bagaimana mengaitkan keduanya, bagaimana gagasan-gagasan administrasi seperti ketertiban, efisiensi, kemanfaatan, produktivitas dapat menjelaskan etika dalam prakteknya, dan bagaimana gagasan-gagasan dasar etika –mewujudkan yang baik dan menghindari yang buruk itu—dapat menjelaskan hakikat administrasi.

Masalah etika dalam birokrasi menjadi keprihatinan yang sangat besar, karena perilaku birokrasi mempengaruhi bukan hanya dirinya; tetapi masyarakat banyak. Di samping itu birokrasi bekerja atas dasar kepercayaan, karena seorang birokrat bekerja untuk negara dan berarti juga untuk rakyat. Jadi wajar jika rakyat mengharap adanya jaminan bahwa para birokrat yang dibiayai oleh negara harus mengabdikan kepada kepentingan umum menurut standar etika yang selaras dengan kedudukannya. Di samping itu tumbuh keprihatinan bukan saja terhadap individu –individu para birokrat tetapi juga terhadap organisasi sebagai sebuah sistem yang cenderung bertambah besar dan bertambah luas kewenangannya yang cenderung mengesampingkan nilai-nilai.

Pada umumnya terdapat paradigma dalam administrasi publik dan sebagian besar perbedaan paradigma itu berkisar perlu tidaknya pemisahan antara ilmu politik dan administrasi. Sebagai paradigma dari administrasi publik adalah bahwa lokus administrasi publik mengenai kepentingan publik (public interest) dan urusan publik (public affairs), sedangkan fokusnya adalah teori organisasi dan ilmu manajemen. Dalam paradigma ini dihindari dikotomi politik –administrasi, sebab dalam kenyataannya seorang birokrat atau administrator tidak bisa menghindar dari tindakan politis.

Aktivitas politik dari birokrat tampak dari adanya keleluasaan bertindak (diskresi) administratif yang dimilikinya. Sementara aktivitas administrasi tampak dari segala perilakunya untuk merencanakan memilih alternatif, mengorganisasi, mengelola, memantau, mengevaluasi, melaksanakan, serta melakukan implementasi atas program-program di dalam lingkup birokrasi. Untuk itu dia perlu membekali diri dengan ilmu manajemen serta landasan pemahaman mengenai teori organisasi yang kuat. Dengan demikian proses administrasi negara merupakan proses yang rumit. Bukan saja berkaitan dengan aktivitas –aktivitas teknis berlandaskan ilmu manajemen untuk mencapai efisiensi yang tinggi melainkan juga aktivitas-aktivitas politis yang berusaha menafsirkan kehendak publik dan menterjemahkannya dalam kebijakan nyata. Kebijakan sebagai keseluruhan gagasan mengenai tujuan dan arah tindakan manusia dalam organisasi. Kebijakan menentukan norma dan mengatur administrasi publik pada tingkat strategis.

Dari segi materi atau isi, administrasi publik berarti melakukan kebijakan publik yakni menetapkan dan melaksanakan kebijakan yang mempunyai pengaruh

terhadap masyarakat umum. Dari segi formal atau bentuk, administrasi publik adalah pengambilan keputusan –keputusan yang mengikat orang banyak. Sedangkan dari segi sosiologis, administrasi publik merupakan bentuk tindakan sosial tertentu yang diorganisir atau tepatnya serangkaian proses tindakan sosial yang berlangsung dan dibakukan dalam priode tertentu. Dengan demikian,dalam praktek administrasi negara merupakan rangkaian pengambilan kebijakan yang menghasilkan norma-norma formal, aturan-aturan, serta keharusan-keharusan bagi tindakan sosial. Proses itu tentunya akan menunjang tertib sosial hanya apabila ia merujuk kepada rasa kebenaran dan keadilan dari warga masyarakatnya. Dengan demikian setiap aktivitas administrasi publik akan selalu punya konsekwensi nilai. Sebagai kesimpulan yang dapat ditarik adalah bahwa proses administrasi publik senantiasa menuntut tanggung jawab etis.

4. Manajemen Sumber Daya Manusia

4.1. Sekilas tentang MSDM

Disadari sepenuhnya bahwa manusia merupakan sumber daya paling penting dalam sebuah perusahaan atau instansi. Sehubungan dengan hal tersebut, manusia juga merupakan sumber daya yang paling rumit untuk dipahami. Kerumitan ini adalah sebagai akibat dari uniknya sifat dari masing-masing individu yang ada di dunia, khususnya dunia kerja.

Kenyataan di suatu kantor atau institusi bahwa homogenya tingkat pendidikan, usia, sosial dan budaya masing-masing karyawan/pegawai pada suatu perusahaan ternyata tidak menjamin jika mereka dapat diperlakukan dengan cara yang sama.

Masing-masing individu membutuhkan penanganan yang khusus untuk menjamin kontribusi karyawan pada perusahaan berjalan dengan maksimal.

Pada awalnya, faktor gaji seringkali menjadi faktor penentu apakah seseorang mau atau tidak mau bekerja di sebuah perusahaan. Seiring berjalannya waktu, faktor gaji dapat digeser oleh faktor-faktor lain, salah satunya adalah penghargaan yang diterima oleh karyawan dari perusahaan atau instansi tempatnya bernaung. Hal inilah yang membuat manajemen sumber daya manusia menjadi penting.

Permasalahan yang dihadapi pada suatu Dinas atau perusahaan, banyak disebabkan oleh adanya sinergitas atau hubungan-hubungan manusia. Baik berhubungan dalam hal pekerjaan maupun berhubungan dalam artian sesama manusia. Hubungan-hubungan yang terjadi tersebut, membuat suatu perusahaan atau Instansi perlu merancang dan membuat model yang tepat sehingga semua orang yang terlibat dalam Dinas atau perusahaan tersebut dapat saling bersinergi positif dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan atau Dinas yang telah ditetapkan.

4.2. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Istilah manajemen sumber daya manusia merupakan istilah yang banyak didengar dalam dunia perusahaan atau instansi pemerintah. Sebelum membicarakan terlalu jauh, maka kita harus mengetahui pengertian manajemen terlebih dahulu. Menurut Suharsimi (2011 :55) bahwa manajemen berasal dari bahasa Perancis kuno *ménagement* yang memiliki arti seni melaksana dan mengatur. Sementara menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, manajemen memiliki dua pengertian. Pertama, manajemen adalah penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran.

Kedua, manajemen merujuk pada pimpinan yang bertanggungjawab atas jalannya perusahaan dan organisasi.

Manajemen merupakan cabang ilmu yang universal. Semua hal di dunia ini membutuhkan manajemen supaya memiliki sistem kelola yang baik. Untuk mengatur sumber daya manusia pun dibutuhkan sebuah manajemen. Suharsimi (2011 :57) pengertian manajemen sumber daya manusia secara umum adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Fokus yang dipelajari dalam manajemen sumber daya manusia ini hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja, baik secara individu maupun yang ada kaitannya dengan hubungan antar tenaga kerja.

Selanjutnya Aprizal (2013:22) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam bidang /fungsi produksi, pemasaran, keuangan, ataupun kepegawaian. Karena sumberdaya manusia(SDM) dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia.

Lain halnya dengan Suhartono (2011 :76) yang menyatakan bahwa manajemen Sumber Daya Manusia atau Manajemen SDM adalah sebuah ilmu atau cara untuk mengatur bagaimana hubungan serta perananan tenaga kerja (sumber daya / obyek utama) secara efektif dan efisien sehingga dapat dimaksimalkan untuk mencapai tujuan bersama, baik perusahaan, karyawan maupun masyarakat.

Dari definisi diatas nampak bahwa Manajemen SDM khusus digunakan untuk mengatur manusia, baik dalam organisasi maupun perusahaan. Manajemen SDM menjadi penting karena dalam organisasi/perusahaan manusia/orang-orang yang ada didalamnya menjadi penggerak roda utama. Jika manusianya tidak dapat bekerja sama/diatur dengan maksimal maka tidak mungkin iklim perusahaan menjadi kondusif.

Manajemen Sumber Daya Manusia atau biasa disingkat dengan MSDM memiliki konsep dasar yaitu menempatkan semua karyawan sebagai manusia. MSDM menggunakan beberapa disiplin ilmu antara lain sosiologi, psikologi, dan lain-lain. Pada dasarnya, unsur utama Manajemen SDM adalah manusia. Karena manusia disini sebagai obyek dan subyek utama, orang yang mengatur manusia disebut dengan manager. Maka, sangat penting mendapatkan manager yang dapat manage manusia/karyawan dengan baik yang memiliki sifat kepemimpinan yang bagus.

Upaya pencapaian tujuan perusahaan atau instansi pemerintah, permasalahan yang dihadapi manajemen bukan hanya terdapat hanya pada bahan mentah, sarana kantor, alat-alat kerja, mesin-mesin produksi, uang dan lingkungan kerja saja, tetapi juga menyangkut karyawan (sumber daya manusia) yang mengelola factor produksi lainnya tersebut. Namun, perlu di ingat bahwa sumber daya manusia manusia sendiri sebagai faktor produksi, seperti halnya faktor produksi yang lainnya, merupakan masukan (*input*) yang diolah oleh perusahaan atau isntansi dan menghasilkan keluaran (*output*). Karyawan baru yang belum memiliki keterampilan dan keahlian dilatih, sehingga menjadi karyawan yang terampil dan ahli. Apabila dia dilatih lebih

lanjut serta diberikan pengalaman dan motivasi, dia akan menjadi karyawan yang matang.

Budiman (2011:16) menyatakan bahwa pengolahan sumber daya manusia inilah yang disebut Manajemen SDM, bertujuan untuk meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan atau instansi pemerintah melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Departemen SDM atau bagian kepegawaian dikatakan penting karena departemen tersebut tidak mengontrol banyak faktor yang membentuk andil SDM misalnya sarana/prasarana modal, bahan baku, dan prosedur. Departemen ini tidak memutuskan masalah strategi atau perlakuan antara sesama pegawai meskipun departemen tersebut jelas-jelas mempengaruhi kedua-duanya. Manajemen SDM tujuan utamanya adalah mendorong para karyawannya untuk melaksanakan strategi yang telah diterapkan oleh perusahaan atau instansi, sehingga apa target-target kinerja yang telah disepakati dapat diwujudkan sebagaimana yang telah ditetapkan dan disepakati sebelumnya.

4.4. Manajemen Pegawai Negeri Sipil

Salah satu jenis pekerjaan yang banyak diminati oleh rakyat Indonesia adalah Pegawai Negeri Sipil atau PNS. Pegawai Negeri Sipil, Menurut Kamus Umum Bahasa Indonesia, "Pegawai" berarti "orang yang bekerja pada pemerintah (perusahaan dan sebagainya) sedangkan "Negeri" berarti negara atau pemerintah, jadi PNS adalah orang yang bekerja pada pemerintah atau Negara.

Bahtiar (2013:34) menyatakan bahwa menjadi PNS merupakan suatu keinginan besar bagi alumni perguruan Tinggi atau pencari kerja. Menjadi PNS menjanjikan pendapatan yang sifatnya berkesinambungan dalam jangka waktu yang lama, serta

memiliki suatu nilai social tersendiri di tengah-tengah masyarakat. Olehnya itu, setiap ada penerimaan PNS, baik di Pusat maupun di daerah selalu dibanjiri pendaftar, bahkan kadang perbandingan antara pendaftar dengan yang akan diterima sangat besar, kadang hanya 2-5% saja yang mampu diterima jadi PNS.

Definisi tentang PNS lebih spesifik dijelaskan pada Pasal 1 Undang - Undang Nomor 43 Tahun 1999 bahwa PNS adalah mereka yang setelah memenuhi syarat - syarat yang ditentukan dalam peraturan dalam peraturan perundang - undangan yang berlaku, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas dalam suatu jabatan Negeri atau diserahi tugas Negara lainnya yang ditetapkan berdasarkan sesuatu peraturan perundang-undangan dan digaji menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pegawai negeri Sipil dalam kesehariannya merupakan pegawai yang tugas utamanya membantu atau melayani kepentingan masyarakat, baik dalam hal di antaranya dalam keamanan dalam negeri, dalam hal pelayanan atas kesehatan, pelayanan atas pendidikan, pelayanan akan transportasi, pelayanan akan infrastruktur, pelayanan akan kesempatan berusaha dan lain sebagainya. Pada pokoknya, tugas utama sebagian besar pegawai negeri adalah untuk membantui mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat Indonesia secara adil dan makmur.

Pegawai Negeri berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara professional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintah, dan pembangunan. Pegawai

Negeri harus netral dari pengaruh semua golongan dan partai politik serta tidak diskriminatif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Pegawai Negeri dilarang menjadi anggota dan/atau pengurus partai politik. Pegawai Negeri Sipil yang ingin menjadi anggota atau pengurus partai politik harus mengajukan permohonan kepada atasan langsungnya (peraturan pelaksanaan yang dikeluarkan Badan Kepegawaian Negara).

Pada masa Orde Baru, Pegawai Negeri Sipil dipolitisasi dengan cara monoloyalitas terhadap Golkar, yang menjadikan Pegawai Negeri Sipil dari sebagai abdi masyarakat menjadi abdi penguasa. Secara formal pegawai negeri memang tidak dipaksa menjadi anggota dan memilih Golkar dalam pemilihan umum, namun pada kenyataannya mereka dimobilisasi untuk memenangkan Golkar. Kebijakan monoloyalitas pegawai negeri kepada pemerintah dalam praktiknya diselewengkan menjadi loyalitas tunggal kepada Golkar.

Terjadi perubahan paradigma pemerintahan. Pegawai Negeri Sipil sejak reformasi yang sebelumnya dikenal sebagai alat kekuasaan pemerintah, kini diharapkan menjadi unsur aparatur negara yang profesional dan netral dari pengaruh semua golongan dari partai politik (misalnya menggunakan fasilitas negara untuk golongan tertentu) serta tidak diskriminatif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Untuk menjamin netralitas tersebut, pegawai negeri dilarang menjadi anggota atau pengurus partai politik. Pegawai Negeri Sipil memiliki hak memilih dalam Pemilu, sedangkan anggota TNI maupun Polri, tidak memiliki hak memilih atau dipilih dalam Pemilu.

Keberadaan pegawai negeri Sipil di tengah-tengah masyarakat, sangat membantu jalannya pemerintah, baik di tingkat pusat, propinsi, kabupaten/kota sampai kepada tingkat Kelurahan. Adapun syarat menjadi pegawai negeri sipil adalah warga negara Indonesia yang telah memenuhi syarat-syarat menurut peraturan perundang-undangan. Peraturan perundangan yang mengatur tentang syarat-syarat yang dituntut bagi setiap (calon) Pegawai Negeri untuk dapat diangkat oleh pejabat yang berwenang adalah Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000, yang meliputi:

- (a). Warga Negara Indonesia. Pembuktian bahwa seseorang itu adalah warga negara Indonesia harus melampirkan akta kelahiran dan fotokopi KTP yang masih berlaku.
- (b). Berusia minimal 18 (delapan belas) tahun dan minimal 35 (tiga puluh lima) tahun dibuktikan dengan akta kelahiran dan fotokopi KTP yang masih berlaku, (c). Tidak pernah dihukum atas keputusan hakim yang sudah mempunyai kekuatan hukum yang tetap, (d). Tidak pernah diberhentikan dengan tidak hormat dalam sesuatu instansi, baik instansi pemerintah maupun swasta, (e) Tidak berkedudukan sebagai Pegawai Negeri atau Calon Pegawai Negeri Sipil, (f). Mempunyai pendidikan, kecakapan, keahlian, dan keterampilan yang diperlukan. Pendidikan yang dimaksud adalah pendidikan yang sesuai dengan formasi yang akan diisi, (g). Berkelakuan baik (berdasarkan keterangan yang berwajib), (h). Berbadan sehat (berdasarkan keterangan dokter), (i). Sehat jasmani dan rohani (j). Bersedia ditempatkan di seluruh wilayah Indonesia atau negara lain yang ditetapkan oleh pemerintah, dan (k). Syarat lainnya yang ditentukan dalam persyaratan jabatan.

Pasal 1 ayat 2 Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 menegaskan bahwa pejabat yang berwenang adalah pejabat yang mempunyai kewenangan mengangkat,

memindahkan, dan memberhentikan Pegawai Negeri berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pada dasarnya kewenangan untuk mengangkat Pegawai Negeri berada ditangan presiden sebagai kepala eksekutif, namun untuk (sampai) tingkat kedudukan (pangkat) tertentu, presiden dapat mendelegasikan kewenangan kepada pejabat lain dilingkungannya masing-masing. Kewenangan pengangkatan dan pendegelasan tersebut diatur dalam Pasal 2 ayat (2) Peraturan Pemerintah Nomor 09 Tahun 2003.

Pegawai negeri yang diangkat dapat diserahi tugas, baik berupa tugas dalam suatu jabatan negeri maupun tugas negara lainnya. Ada perbedaan tugas negeri dan negara lainnya. Dimaksudkan dengan tugas dalam jabatan negeri apabila yang dimaksudkan diberi jabatan dalam bidang eksekutif yang ditetapkan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku, termasuk didalamnya adalah jabatan dalam kesekretariatan lembaga negara serta kepaniteraan di pengadilan -pengadilan, sedangkan tugas negara lainnya adalah jabatan diluar bidang eksekutif seperti hakim-hakim pengadilan negeri dan pengadilan tinggi. Di sini terlihat bahwa pejabat yudikatif di level pengadilan negeri dan tinggi adalah pegawai negeri, sedangkan hakim agung dan mahkamah (agung dan konstitusi) adalah pejabat negara.

Gaji adalah balas jasa dan penghargaan atas prestasi kerja Pegawai Negeri yang bersangkutan. Sebagai imbal jasa dari pemerintah kepada pegawai yang telah mengabdikan dirinya untuk melaksanakan sebageian tugas pemerintahan dan pembangunan, perlu diberikan gaji yang layak baginya. Dengan ada gaji yang layak secara relatif akan menjamin kelangsungan pelaksanaan tugas pemerintahan dan pembangunan, sebab pegawai negeri tidak lagi dibebani dengan pemikiran akan masa

depan yang layak dan pemenuhan kebutuhan hidupnya. Sehingga bisa bekerja dengan professional sesuai dengan tuntutan kerjanya.

Pengaturan mengenai gaji PNS mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 06 Tahun 1997 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 07 Tahun 1977 tentang Peraturan Gaji PNS sebagaimana telah Sembilan kali diubah, terakhir dengan Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2007. Selain pemberian gaji pokok, pegawai negeri juga diberikan kenaikan gaji berkala dan kenaikan gaji istimewa. Kenaikan gaji istimewa hanya dapat diberikan kepada PNS yang telah nyata-nyata menjadi teladan bagi lingkungan kerjanya. Maksud dari pemberian kenaikan gaji istimewa adalah mendorong PNS untuk bekerja lebih baik. Kenaikan gaji istimewa hanya berlaku dalam pangkat yang dijabat oleh PNS yang bersangkutan pada saat pemberian kenaikan gaji istimewa itu, atau dengan perkataan lain, apabila PNS yang bersangkutan telah naik pangkat kenaikan gaji berkalanya ditetapkan sebagaimana biasa waktu tertentu guna melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan yang bersifat teknis professional dan administrasi sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan organisasi.

Pegawai tidak tetap tidak berkedudukan sebagai Pegawai Negeri. Penamaan pegawai tidak tetap mempunyai arti sebagai pegawai luar PNS dan pegawai lainnya (tenaga kerja). Penamaan pegawai tidak tetap merupakan salah satu bentuk antisipasi pemerintah terhadap banyaknya kebutuhan pegawai namun dibatasi oleh dana APBD/APBN dalam penggajiannya.

PNS yang ada di tengah-tengah masyarakat untuk melayani kepentingan masyarakat dan kelanjutan pembangunan nasional, sebenarnya terdiri atas 3 (tiga)

jenis. Berdasarkan pada Pasal 2 ayat (1) UU No. 43 Tahun 1999 Pegawai Negeri dibagi menjadi: (a). Pegawai Negeri Sipil, (b). Anggota Tentara Nasional Indonesia, dan (c). Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia.

Selanjutnya, berdasarkan lokasi atau tempat bertugas, maka PNS terdiri atas 2 (dua) jenis. Menurut UU No. 43 Tahun 1999 Pasal 2 ayat (2) Pegawai Negeri dibagi menjadi (a). Pegawai Negeri Sipil Pusat, yakni Pegawai Negeri Sipil pusat adalah Pegawai Negeri Sipil yang gajinya dibebankan pada Anggaran Pendapatan Belanja Negara dan bekerja pada Departemen, Lembaga Pemerintahan Non departemen, Sekretariat Lembaga Negara, Instansi Vertikal di Daerah Provinsi Kabupaten/Kota, Kepaniteraan Pengadilan, atau dipekerjakan untuk menyelenggarakan tugas Negara lainnya, dan (b). Pegawai Negeri Sipil Daerah, yakni Pegawai Negeri Sipil daerah Provinsi/Kabupaten/Kota yang gajinya dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah dan bekerja pada Pemerintah Daerah, atau dipekerjakan diluar instansi induknya. Pegawai Negeri Sipil Pusat dan Pegawai Negeri Sipil Daerah yang diperbantukan diluar instansi induk, gajinya dibebankan pada instansi yang menerima Perbantuan.

Di samping pegawai negeri sebagaimana yang disebutkan pada Pasal 2 ayat (1), pejabat yang berwenang dapat mengangkat pegawai tidak tetap. Yang dimaksud dengan pegawai tidak tetap adalah pegawai yang diangkat dalam jangka waktu tertentu guna melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan yang bersifat teknis profesional dan administrasi sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan organisasi. Pegawai tidak tetap tidak berkedudukan sebagai Pegawai Negeri. Penamaan pegawai tidak tetap mempunyai arti sebagai pegawai luar PNS dan

pegawai lainnya (tenaga kerja). Penamaan pegawai tidak tetap merupakan salah satu bentuk antisipasi pemerintah terhadap banyaknya kebutuhan pegawai namun dibatasi oleh dana APBD/APBN dalam pengajiannya.

Seorang PNS dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya sesuai topoksi, tentunya memiliki kedudukan yang diatur dalam undang-undang. Kedudukan Pegawai Negeri didasarkan pada Undang-Undang No. 43 Tahun 1999 Pasal 3 ayat (1), yaitu Pegawai Negeri sebagai unsur aparatur yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan, dan pembangunan.

Rumusan kedudukan pegawai negeri didasarkan pada pokok-pokok pikiran bahwa pemerintah tidak hanya menjalankan fungsi umum pemerintahan, tetapi juga harus mampu melaksanakan fungsi pembangunan dengan kata lain pemerintah bukan hanya menyelenggarakan tertib pemerintahan, tetapi juga harus mampu menyelenggarakan dan memperlancar pembangunan untuk kepentingan rakyat banyak.

Pegawai negeri mempunyai peranan yang amat penting sebab pegawai negeri merupakan unsur aparatur negara untuk menjalankan pemerintahan dan pembangunan dalam rangka mencapai tujuan negara. Kelancaran pelaksanaan pemerintahan dan pembangunan nasional terutama sekali tergantung pada kesempurnaan aparatur negara yang pada pokoknya tergantung juga kesempurnaan dari pegawai negeri (sebagai dari aparatur negara).

Dalam konteks hukum publik, PNS bertugas membantu presiden sebagai kepala pemerintahan dalam menyelenggarakan pemerintahan, tugas melaksanakan

peraturan perundang-undangan, dalam arti kata wajib mengusahakan agar setiap peraturan perundang-undangan ditaati oleh masyarakat. Di dalam melaksanakan peraturan perundang-undangan pada umumnya, pegawai negeri diberikan tugas kedinasan untuk dilaksanakan sebaik-baiknya. Sebagai abdi negara seorang pegawai negeri jugawajib dan setia kepada Pancasila sebagai falsafah dan ideologi negara, kepada Undang-Undang Dasar 1945, kepada negara, dan kepada pemerintah.

Seorang PNS sebagai aparatur Negara, tentunya memiliki tugas dan kewajiban yang harus dijalankannya sesuai dengan peraturan yang berlaku. Secara umum, kewajiban PNS terbagi atas (a) Kewajiban-kewajiban yang ada hubungan dengan suatu jabatan, (b). Kewajiban-kewajiban yang tidak langsung berhubungan dengan suatu tugas dalam jabatan serta (c) Kewajiban-kewajiban lain.

Kewajiban seorang PNS sebenarnya yang lebih detail dijelaskan dalam suatu peraturan. Berdasarkan Undang-Undang No. 43 Tahun 1999 ditetapkan bahwa kewajiban Pegawai Negeri Sebagai Berikut : (a). Wajib setia, dan taat kepada Pancasila, UUD 1945, Negara dan Pemerintah, serta wajib menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dalam Negara Kesatuan Republik Indonesia (Pasal 4), (b). Wajib menaati segala peraturan perundangan-perundangan yang berlaku dan melaksanakan tugas kedinasan yang dipercayakan kepadanya dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggung jawab (Pasal 5). (c). Wajib menyimpan rahasia jabatan dan hanya hanya dapat mengemukakan rahasia jabatan kepada atas perintah pejabat yang berwajib atas kuasa undang-undang (Pasal 6).

Selanjutnya, untuk menjunjung tinggi kedudukan PNS, diperlukan elemen-elemen penunjang kewajiban meliputi kesetiaan, ketaatan, pengabdian, kesadaran,

tanggung jawab, jujur, tertib, bersemangat dengan memegang rahasia negara dan melaksanakan tugas kedinasan. (a). Kesetiaan berarti tekad dan sikap batin serta kesanggupan untuk mewujudkan dan mengamalkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945 dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab, (b). Ketaatan berarti kesanggupan seseorang untuk menaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan (kedinasan) yang berlaku serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan, (c). Pengabdian merupakan kedudukan dan peranan pegawai negeri Republik Indonesia dalam hubungan formal baik dengan Negara maupun dengan masyarakat, (d). Kesadaran berarti merasa, tahu dan ingat akan dirinya, (e). Jujur berarti lurus hati; tidak curang dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya, (f). Menjunjung tinggi berarti memuliakan dan menghargai dan menaati martabat dan kehormatan bangsa, (g). Cermat berarti teliti dan sepuh hati, (h). Tertib berarti menaati peraturan dengan baik, (i). Semangat berarti jiwa kehidupan yang mendorong seseorang untuk bekerja keras dengan tekad yang bulat dalam melaksanakan tugas dalam rangka pencapaian tujuan, (j). Rahasia berarti sesuatu yang tersembunyi hanya dapat diketahui oleh seseorang ataupun beberapa orang dan (k). Tugas kedinasan berarti sesuatu yang wajib dikerjakan atau yang ditentukan untuk dilakukan terhadap bagian pekerjaan umum yang mengurus sesuatu pekerjaan tertentu

Setiap orang, tentunya membutuhkan berbagai hal dalam rangka mempertahankan hidup dan menjalani hidup yang lebih baik di masa-masa yang akan datang. Olehnya itu, setiap orang membutuhkan berbagai hal minimal dalam bentuk

(a) kebutuhan menghindari dari rasa sakit dan kebutuhan mempertahankan kebutuhan hidup, dan (b) Kebutuhan untuk tumbuh, kembang, dan belajar.

Sebagai seorang PNS, tentunya membutuhkan berbagai hal pula dalam menjalankan kehidupan ini. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 ditetapkan bahwa hak Pegawai Negeri Sipil Sebagai Berikut : (a) Setiap PNS berhak memperoleh gaji yang adil dan layak sesuai dengan beban pekerjaan dan tanggung jawabnya, gaji yang diterima oleh pegawai negeri harus mampu memacu produktivitas dan menjamin kesejahteraannya (Pasal 7), (b). Setiap PNS berhak atas cuti (Pasal 8), (c). Setiap PNS yang ditimpah oleh kecelakaan dalam dan karena menjalankan tugas dan kewajibannya berhak memperoleh perawatan , PNS yang menderita cacat jasmani atau rohani dalam dan karena menjalankan tugasnya dalam kedinasan yang mengakibatkan tidak dapat bekerja lagi dalam jabatan apapun juga berhak memperoleh tunjangan , PNS yang tewas keluarga nya berhak memperoleh uang duka (Pasal 9).dan (d). Setiap PNS yang telah memenuhi syarat-syarat yang ditentukan, berhak atas pensiun (Pasal 10).

Seorang PNS sebagai abdi Negara merupakan suatu profesi yang mulia dan memerlukan tanggungjawab yang tinggi. Keberadaanya sangat dibutuhkan masyarakat mulai ditingkat pusat sampai ketinggian/Desa. Olehnya itu, maka berbagai upaya dilakukan dalam rangka peningkatan kinerja PNS sendiri. Upaya-upaya ini sengaja diadakan kiranya kinerja PNS yang tinggi tersebut diharapkan mampu lebih mempercepat terwujudnya cita-cita negara kesatuan Republik Indonesia yakni masyarakat Indoneisa yang adil dan beradab berdasarkan Pancasila dan UUD 1945.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang motivasi kerja pegawai baik pada instansi pemerintah maupun pada perusahaan swasta, dimana telah dilakukan pada berbagai tempat atau lokasi. Hal ini menunjukkan betapa besar perhatian akademisi tentang kaitan motivasi pada peningkatan kinerja pegawai. Berikut ini dipaparkan beberapa hasil penelitian yang dilakukan oleh akademisi terdahulu, di antaranya adalah :

1. Riska Afrisalia Nitasari (2012) melakukan penelitian dengan judul “ Analisis Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Kudus. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Arindha Ayuningtyas (2014) melakukan penelitian yang berjudul Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Karyawan dalam Promosi Jabatan di PT. Harapan Jaya Globalindo “. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan dalam promosi jabatan di PT Harapan Jaya Globalindo. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan dalam promosi jabatan ditinjau dari (1) faktor internal: (a) kebutuhan aktualisasi diri karyawan masuk dalam kategori tinggi dengan frekuensi 48 karyawan atau sebesar 32,2% dan (b) pengakuan prestasi karyawan masuk dalam kategori kurang baik dengan frekuensi 57 karyawan atau sebesar 38,3%. Faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan dalam promosi jabatan

ditinjau dari (2) faktor eksternal: (a) jaminan karier masuk dalam kategori kurang baik dengan frekuensi 74 karyawan atau sebesar 49,7%, (b) kompensasi masuk dalam kategori kurang tinggi dengan frekuensi 57 karyawan atau sebesar 38,3% dan (c) kebutuhan sosial karyawan masuk dalam kategori tinggi dengan frekuensi 71 orang atau sebesar 47,7%.

3. Anwar Prabu (2005) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Kabupaten Muara Enim. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Secara bersama-sama seluruh variabel bebas faktor-faktor motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat kepuasan kerja pegawai. Hal ini menunjukkan pula bahwa semakin tinggi faktor-faktor motivasi yang diberikan maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja pegawai. Secara parsial variabel kebutuhan memiliki pengaruh paling dominan terhadap kepuasan kerja pegawai. Sedangkan variabel lingkungan kerja dan tingkat pendidikan memiliki pengaruh tidak bermakna terhadap kepuasan pegawai.
4. Moh. Mujib Khoiri (2014) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja Pegawai Perpustakaan di Universitas Negeri Yogyakarta. Salah satu tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui motivasi kerja pegawai perpustakaan di Universitas Negeri Yogyakarta (UNY). Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) motivasi kerja pegawai perpustakaan Universitas Negeri Yogyakarta berdasarkan hasil perhitungan rata-rata persentase pencapaian tiap indikator mencapai 81,3%. Serta (2) terdapat pengaruh yang signifikan antara lingkungan kerja terhadap

motivasi kerja pegawai perpustakaan di Universitas Negeri Yogyakarta (UNY) dengan sumbangan sebesar 21,1%.

5. Kurniawati (2015) dengan judul penelitian Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bagian Administrasi PT. Akebono Brake Astra Indonesia. Berdasarkan judul tersebut di atas menyatakan hasil pengaruh motivasi adalah cukup baik, demikian juga pengaruh kinerja adalah cukup baik. Selanjutnya arah korelasi positif dengan keterkaitan (correlation) kuat serta menunjukkan ada pengaruh yang signifikan antara Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bagian Administrasi PT. Akebono Brake Astra Indonesia.
6. Herawati (2015) yang berjudul Pengaruh Motivasi Terhadap Tingkat Kinerja Karyawan Bagian Administrasi Pada PT International Paint Indonesia. Kesimpulan yang dapat di ambil dari penelitian tersebut antara lain adalah arah korelasi positif dan mempunyai hubungan yang kuat serta terdapat pengaruh yang cukup besar antara motivasi terhadap tingkat kinerja karyawan pada PT International Paint Indonesia. Sedangkan hasil uji hipotesis menunjukkan terdapat pengaruh antara motivasi terhadap kinerja karyawan bagian administrasi pada PT International Paint Indonesia.
7. Rachmawati (2011) dengan judul Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Peneliti Di Pusat Penelitian Osenografi Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI). Hasil penelitian tersebut menyatakan Pengaruh motivasi kerja peneliti Osenografi Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia LIPI secara deskriptif diperoleh nilai rata-rata (*mean*) pengaruh cukup baik. Pengaruh Kinerja secara deskriptif diperoleh nilai rata-rata (*mean*) mempunyai pengaruh pada

pertanyaan nomor 10 dengan nilai 0,83% yang berarti mempunyai pengaruh sangat baik. Hasil pengolahan data regresi linear sederhana motivasi terhadap Kinerja Peneliti Di Pusat Penelitian Oseanografi Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia LIPI adalah signifikan.

C. Kerangka Pikir Penelitian



Penelitian ini menfokuskan pada motivasi kerja pegawai Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Mamasa, dimana tentunya harus dilakukan pendekatan

awal tentang lokasi, karakteristik pegawai yang ada, serta teori-teori yang dipandang mendukung guna menjawab permasalahan-permasalahan penelitian ini. Sehubungan dengan hal itu, maka teori yang dipandang paling tepat bagi peneliti adalah teori dua faktor Herzberg. Dimana teori ini melihat faktor motivasi terdiri atas dua, yakni motivasi dari dalam dan motivasi dari luar.

Pada hakekatnya, setiap pegawai yang ada di Kantor Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Mamasa, menginginkan adanya prestasi yang mereka dapatkan sehubungan dengan pekerjaannya serta mereka membutuhkan pengakuan akan kemampuan melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang diembannya. Di samping itu, pekerjaan yang ada di kantor ini memang sangat menantang, karena berhubungan dengan jabatan dan kinerja pegawai secara umum di Kabupaten. Kesemuanya ini merupakan faktor intrinsik dalam teori dua faktor Herzberg.

Faktor ekstrinsik yang dapat menjadi pendorong bagi pegawai Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Mamasa diantaranya adalah kebutuhan akan gaji/upah buat menghidupi keluarganya serta kebutuhannya sehari-hari. Faktor lain adalah hubungan kerja antara sesama pegawai yang ada serta hubungan dengan atasan yang cukup baik, sehingga komunikasi dan supervisi/pengawasan dapat berjalan dengan baik pula. Faktor yang tidak kalah pentingnya adalah kondisi kerja yang tenang, nyaman, sejuk serta nuansa kerja yang cukup bersahabat yang membuat pegawai dapat bekerja dengan lebih termotivasi.

Faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik merupakan dua faktor yang secara sendiri-sendiri atau bersama-sama menjadi pendorong utama seseorang sehingga mau dan mampu bekerja dengan motivasi yang tinggi. Tingginya motivasi pegawai akan

awal tentang lokasi, karakteristik pegawai yang ada, serta teori-teori yang dipandang mendukung guna menjawab permasalahan-permasalahan penelitian ini. Sehubungan dengan hal itu, maka teori yang dipandang paling tepat bagi peneliti adalah teori dua faktor Herzberg. Dimana teori ini melihat faktor motivasi terdiri atas dua, yakni motivasi dari dalam dan motivasi dari luar.

Pada hakekatnya, setiap pegawai yang ada di Kantor Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Mamasa, menginginkan adanya prestasi yang mereka dapatkan sehubungan dengan pekerjaannya serta mereka membutuhkan pengakuan akan kemampuan melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang diembannya. Di samping itu, pekerjaan yang ada di kantor ini memang sangat menantang, karena berhubungan dengan jabatan dan kinerja pegawai secara umum di Kabupaten. Kesemuanya ini merupakan faktor intrinsik dalam teori dua faktor Herzberg.

Faktor ekstrinsik yang dapat menjadi pendorong bagi pegawai Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Mamasa diantaranya adalah kebutuhan akan gaji/upah buat menghidupi keluarganya serta kebutuhannya sehari-hari. Faktor lain adalah hubungan kerja antara sesama pegawai yang ada serta hubungan dengan atasan yang cukup baik, sehingga komunikasi dan supervisi/pengawasan dapat berjalan dengan baik pula. Faktor yang tidak kalah pentingnya adalah kondisi kerja yang tenang, nyaman, sejuk serta nuansa kerja yang cukup bersahabat yang membuat pegawai dapat bekerja dengan lebih termotivasi.

Faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik merupakan dua faktor yang secara sendiri-sendiri atau bersama-sama menjadi pendorong utama seseorang sehingga mau dan mampu bekerja dengan motivasi yang tinggi. Tingginya motivasi pegawai akan

menjadi salah satu dasar dalam rangka menyelesaikan semua pekerjaan dan tanggungjawab yang dibebankan kepadanya.

Jika motivasi pegawai sudah tinggi, dengan mengetahui faktor utama penyebabnya, maka pimpinan dapat membuat strategi positif guna mempertahankan motivasi pegawai atau bahkan lebih meningkatkannya lagi, sehingga semua pekerjaan kantor dapat terselesaikan sebagaimana mestinya. Dengan selesainya semua pekerjaan kantor sesuai dengan kriteria kualitas, kuantitas, waktu dan efisiensi, maka pada dasarnya kinerja pegawai sudah termasuk tinggi, yang disebabkan oleh salah satunya karena motivasi yang tinggi.

D. Operasional Konsep

Penelitian ini menggunakan beberapa istilah penting, olehnya itu agar ada kesepahaman tentang batasan istilah tersebut, maka dalam penelitian ini dijelaskan batasan tentang operasional konsep sebagai berikut :

1. Pegawai dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan/tenaga kerja pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah kabupaten Mamasa Tahun 2017, yang diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri berdasarkan perundang-undangan dan digaji menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.
2. Motivasi dalam penelitian ini diartikan sebagai sebagai suatu dorongan yang timbul pada diri seseorang pegawai negeri di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Mamasa, dimana sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu, atau usaha-usaha yang dapat menyebabkan pekerjaan kedinasan yang dibebankan kepadanya dapat tercapai.

3. Motivasi intrinsik dalam penelitian ini adalah suatu pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pegawai badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Mamasa sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat/makna pekerjaan yang dilaksanakannya
4. Motivasi ekstrinsik dalam penelitian ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pegawai Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Mamasa sebagai individu berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan pekerjaan secara maksimal



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Dalam pendekatan ini penulis menggunakan pendekatan kualitatif dimana dalam penelitian ini yang dilakukan bersifat deskriptif yaitu untuk mengetahui atau menggambarkan kenyataan dari kejadian yang diteliti sehingga memudahkan penulis untuk mendapatkan data yang objektif dalam rangka mengetahui dan memahami kinerja pegawai di lingkungan Badan Kepegawaian dan Diklat Kabupaten Mamasa.

Pada tehnik pengumpulan data penulis menggunakan tehnik wawancara yang kemudian akan diperoleh data dari hasil wawancara tersebut. Dengan menggunakan tehnik wawancara sebagai salah satu tehnik untuk memperoleh data maka hubungan peneliti dengan narasumber/ informan bersifat independen.

Tipe penelitian yang digunakan adalah tipe penelitian deskriptif yang dimaksudkan untuk memberikan gambaran secara jelas mengenai masalah-masalah yang diteliti, menginterpretasikan serta menjelaskan data secara sistematis, dimaksudkan untuk memberi gambaran secara jelas mengenai masalah-masalah yang diteliti yaitu tentang peran motivasi dan kemampuan terhadap peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Badan Kepegawaian dan Diklat Kabupaten Mamasa

B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan

Jenis data yang akan digunakan pada penelitian ini adalah kualitatif, dimana sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dari informan, kejadian dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain.

Data hasil penelitian didapatkan melalui 2 (dua) sumber data, yaitu:

1. Data Primer.

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari hasil wawancara yang diperoleh dari narasumber atau informan yang dianggap berpotensi dalam memberikan informasi yang relevan dan sebenarnya di lapangan.

2. Data Sekunder.

Data sekunder adalah data sebagai data pendukung dari data primer yang diperoleh dari literatur dan dokumen serta data yang diambil dari suatu organisasi atau perusahaan dengan permasalahan di lapangan yang terdapat pada lokasi penelitian berupa bahan bacaan, bahan pustaka dan laporan-laporan penelitian.

3. Informan

Untuk mendapatkan informasi dalam penelitian ini diharapkan dari orang-orang yang berpotensi dan mempunyai pedoman sebagai informan mengenai motivasi pegawai Badan Kepegawaian dan Diklat Kabupaten Mamasa.

Pemilihan informan dilakukan secara *stratified random sampling* yakni informan dibagi atas beberapa strata, yakni strata kepala bidang, strata kepala seksi dan strata staf. Dalam hal ini peneliti menetapkan informan pada Badan Kepegawaian dan Diklat Kabupaten Mamasa terdiri atas (a) Kepala Bidang 3 orang, (b) Kepala Seksi 6 orang dan (c) staf terdiri atas 11 orang (penentuan informan pada staf dilakukan secara random/acak). Dengan demikian jumlah informan yang akan diwawancarai adalah 20 orang. Di samping itu, pertimbangan bahwa informan yang dipilih dipandang mengetahui dan mampu memberikan informasi yang relevan dengan fokus penelitian ini.

C. Instrumen Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif, sehingga peranan peneliti sangat menentukan hasil penelitian, khususnya dalam menentukan instrumen. Sehubungan dengan hal tersebut, maka peneliti berperanan dengan seksama dan teliti, melihat, memilih, memaknai, dan menganalisis fenomena-fenomena yang ditemui di lapangan. Peneliti harus mampu menghubungkan antara fenomena-fenomena yang ada atau didapatkan, kaitannya dengan teori-teori yang sesuai. Di samping itu, peneliti harus mampu melihat persoalan dengan lebih luas, sehingga dapat menyimpulkan sesuatu dapat mempertimbangkan banyak hal.

Sehubungan dengan isi wawancara, maka pokok-pokok yang menjadi dasar dalam mewawancarai informan secara mendalam di antaranya adalah : (a) Pengetahuan tentang motivasi kerja pegawai, (b) Pendalaman tentang motivasi internal dan motivasi eksternal pegawai (c) Bentuk-bentuk motivasi internal dan motivasi eksternal yang menjadi dorongan bagi pegawai, (d) Faktor-faktor yang dipandang menghambat peningkatan motivasi kerja pegawai dalam bekerja di kantor, (e) Rekomendasi dalam rangka peningkatan motivasi kerja di masa-masa yang akan datang.

Selanjutnya, dalam pelaksana penelitian di lapangan, beberapa hal yang diperlukan sebagai instrumen pendukung untuk memudahkan dalam pengumpulan data di lapangan, sebagai berikut:

1. Jadwal kegiatan penelitian, yang berisikan alokasi waktu secara rinci tentang: apa kegiatan yang akan dilakukan, di mana lokasi, apa yang diamati, dan sebagainya.

Jadwal di samping bertujuan sebagai pengendali waktu, juga sebagai daftar periksa kemajuan kegiatan penelitian, pengingat pengamat semua informasi apakah sudah cukup diperoleh atau belum.

2. Daftar pengkodean latar penelitian dan pengkodean subyek penelitian, dengan tujuan untuk memudahkan pencatatan dan pengelompokan data serta pengklasifikasian data sesuai pengkodean latar penelitian dan subyek-subyek penelitian yang akan memudahkan untuk penganalisaan data.
3. Daftar Matriks kisi-kisi, pengumpulan data ini berisi faktor-faktor yang akan diteliti, indikator, tehnik pengumpulan data, sumber data, dan instrument penelitian yang dilengkapi dengan sistem pengkodean serta pengkategorian data. Tujuannya adalah untuk pedoman dalam pembuatan pedoman wawancara dan pencatatan pengamatan di lapangan.
4. Pedoman observasi ini adalah catatan tertulis berisikan petunjuk-petunjuk dan pedoman bagi peneliti untuk melakukan observasi di lapangan, agar observasi lapangan tidak keluar dari konteks fokus penelitian.
5. Pedoman wawancara berisi petunjuk-petunjuk wawancara kepada subyek-subyek (informan) yang akan diwawancarai agar tidak keluar dari konteks fokus penelitian. Wawancara dilakukan secara mendalam pada informan yang telah ditunjuk dan ditentukan dengan melihat aspek dalam proses kinerja yaitu : kesetiaan, prestasi kerja, tanggungjawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama dan kepemimpinan .
6. Catatan lapangan yang digunakan pada situasi observasi yang bisa merupakan laporan langkah-langkah peristiwa dan gambaran umum yang singkat pada setiap lokasi.

7. Alat perekam suara, berupa tape recorder digunakan terutama untuk membantu pencatatan hasil wawancara dengan subyek (informan). Alat perekam ini tidak hanya digunakan pada saat wawancara dilakukan, tetapi juga pada saat pengamatan atau observasi lapangan di laksanakan, diskusi-diskusi dengan pembimbing, dan seminar hasil penelitian.

D. Prosedur Pengumpulan Data

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif, sehingga tehnik dasar pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi dan dokumentasi. Wawancara yang digunakan berbentuk tidak standar tapi terstruktur yakni dilakukan tanpa penyusunan daftar pertanyaan yang ketat, namun berpedoman pada tujuan utama penelitian ini.

Adapun beberapa tehnik pengumpulan data yang dapat digunakan dalam penelitian ini diantaranya :

1) Wawancara (*interview*)

Pengumpulan data yang dilakukan baik secara langsung dengan mengajukan berbagai pertanyaan secara langsung dengan mengajukan berbagai pertanyaan yang terfokus pada permasalahan sehingga informasi yang dikumpulkan cukup lengkap dan mendalam. Keterbukaan yang mengarah pada kelonggaran informasi untuk memberikan apa yang sebenarnya.

Dalam penelitian ini tehnik wawancara/interview yang digunakan adalah menggunakan sederet pertanyaan lengkap dan terperinci atau disebut juga dengan pedoman wawancara guna memperoleh tujuan penelitian. Wawancara dengan para informan menggunakan daftar pertanyaan terstruktur sebagai pedoman melakukan

wawancara mendalam (*indepth interview*). Kata-kata dan tindakan orang yang diamati atau diwawancarai merupakan sumber data utama atau data primer. Sebagai hasil usaha gabungan dari kegiatan melihat, mendengar dan bertanya, maka pencatatan terhadap sumber data utama atau data primer akan dilakukan melalui wawancara atau pengamatan berperan serta.

Peneliti membuat pedoman wawancara (*interview guide*) yakni suatu teknik wawancara dengan arah tatap muka langsung dan mewawancarai yang berhubungan dengan fokus penelitian ini yakni motivasi pegawai Badan Kepegawaian dan Diklat Kabupaten Mamasa.

2) Observasi (*Observation*)

Pengumpulan data yang dilakukan secara langsung ke obyek penelitian untuk mengamati berbagai fenomena yang terjadi, terutama yang berkaitan dengan masalah motivasi pegawai yang diteliti. Observasi digunakan untuk melengkapi dan mengkaji hasil wawancara yang diberikan oleh nara sumber dan kemungkinan belum menyeluruh atau belum mampu menggambarkan segala situasi yang diharapkan.

3) Dokumentasi

Dokumentasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah berkenaan dengan perolehan data yang non-insani berupa dokumen-dokumen tertulis yang ada hubungannya dengan masalah yang diteliti.. Penggunaan teknik pengumpulan data ini tidak lain untuk melengkapi teknik wawancara dan observasi karena pada dasarnya teknik pengumpulan data tersebut adalah saling melengkapi. Artinya, data yang diperoleh melalui wawancara dapat dilengkapi dengan data observasi dan dilengkapi pula dengan data hasil studi dokumentasi.

Langkah-langkah pengumpulan data tersebut di atas bukan merupakan urutan yang baku tetapi teknik-teknik itu secara operasional bersifat fleksibel, sesuai situasi, kondisi, dan tuntutan di lapangan. Dalam hal ini tetap harus terjaga konsisten dan kecermatan penggunaan teknik-teknik tersebut sehingga informasi yang diperoleh terjaga kualitasnya dan memenuhi standart yang di persyaratkan dalam penelitian kualitatif.

E. Metode Analisis Data

Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis kualitatif model interaksi yang dikemukakan oleh Miles and Huberman (2004:34), yaitu;

1. Pengumpulan data : merupakan kegiatan yang dilakukan untuk mengumpulkan data di objek penelitian yang ada relevansinya dengan perumusan masalah dan tujuan penelitian
2. Reduksi data : berkaitan dengan proses pemilihan penyederhanaan, mengabstraksikan, mentransformasikan data "awal" yang muncul dari catatan lapangan. Reduksi data berlangsung secara terus selama penelitian dilakukan pengumpulan data. Peneliti mengedit data dengan cara memilih bagian data mana yang dikode, data mana yang tidak dipakai, data mana yang diringkas, data mana yang dimasukkan dalam kategori dan sebagainya.
3. Penyajian data : sekumpulan data yang diorganisasikan sehingga dapat memberi deskripsi menuju proses penarikan kesimpulan. Penyajian data harus mempunyai relevansi yang kuat dengan perumusan masalah secara keseluruhan dan disajikan secara sistematis. Penyajian data dapat berbentuk

teks naratif, matrik, grafik, foto, bagan, dan lain-lain yang satu dengan yang terkait sebagai data hasil penelitian dari objek penelitian.

4. Penarikan kesimpulan/verifikasi : proses penarikan kesimpulan merupakan bagian penting dari kegiatan penelitian. Kesimpulan tentative diverifikasi selama penelitian berlangsung. Kesimpulan awal ini diverifikasi sampai terjadi kejenuhan data. Proses penarikan kesimpulan dimaksudkan untuk menganalisis, mencari makna (*meaning*) dari data yang ada sehingga ditemukan tema, pola hubungan, ataupun proposisi-proposisi.

Selanjutnya langkah-langkah analisis data penelitian ini adalah ketika proses analisis data dalam penelitian ini berlangsung, peneliti sekaligus melakukan penulisan draft laporan penelitian sewaktu masih berada di lapangan, sehingga berbagai data yang dirasa kurang atau masih bisa segera diketahui untuk dipenuhi. dan pada saat meninggalkan lapangan (situs penelitian) draft tersebut disempurnakan kembali, sehingga laporannya bersifat utuh. Jadi, proses analisis datanya adalah analisis data sebelum di lapangan dan analisis data selama di lapangan dan setelah terjun di lapangan.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

1. Kabupaten Mamasa

Mamasa adalah salah satu dari 6 (enam) kabupaten yang berada di Provinsi Sulawesi Barat Indonesia. Kabupaten ini didirikan sesuai dengan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 11 tahun 2002 tentang Pembentukan Kabupaten Mamasa dan Kota Palopo.

Ibukota Kabupaten Mamasa terletak di Kota Mamasa, sekitar 95 km dari Kota Polewali mandar, dengan jarak tempuh sekitar kurang lebih 5 jam dengan menggunakan kendaraan roda empat. Kabupaten Mamasa ini memiliki luas wilayah 3.005,88 km².

Pada awalnya secara administratif wilayah Kabupaten Mamasa terdiri atas 10 (sepuluh) wilayah Kecamatan, namun hingga saat ini (Tahun 2017) setelah mengalami pemekaran wilayah, Kabupaten Mamasa sekarang terdiri dari 17 (tujuh belas) Kecamatan definitif.

Jumlah penduduk 237.563 jiwa (Tahun 2016) yang tersebar di seluruh wilayah Kabupaten Mamasa. Secara geografis, wilayah kabupaten Mamasa berbatasan dengan (a). Kabupaten Mamuju pada bagian utara, (b). Kabupaten Tana toraja di sebelah timur dan (c). Kabupaten Polewali Mandar di bagian barat.

Hasil pertanian Kabupaten Mamasa di antaranya padi, jagung, ubi kayu, ubi jalar, kacang tanah, kacang hijau, kacang kedelai, sayur-sayuran dan buah-buahan.

Sedangkan dari sektor peternakan adalah ternak sapi, kerbau, kuda, kambing, dan babi. Kemudian untuk jenis unggas adalah ayam kampung, ayam ras, dan itik lokal.

Hasil perkebunan Kabupaten Mamasa pada umumnya berupa Kopi maupun Kakao, yang dikelola petani secara tradisional. Tanaman kopi yang dihasilkan petani Kabupaten Mamasa, semasa masih menjadi bagian dari Kabupaten Polmas sebelum pemekaran telah memberikan kontribusi dalam mengangkat nama Polmas sebagai penghasil kopi, bahkan tidak sedikit kopi asal Mamasa yang di pasarkan di daerah kabupaten tetangga.

2. Sekilas tentang Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Mamasa

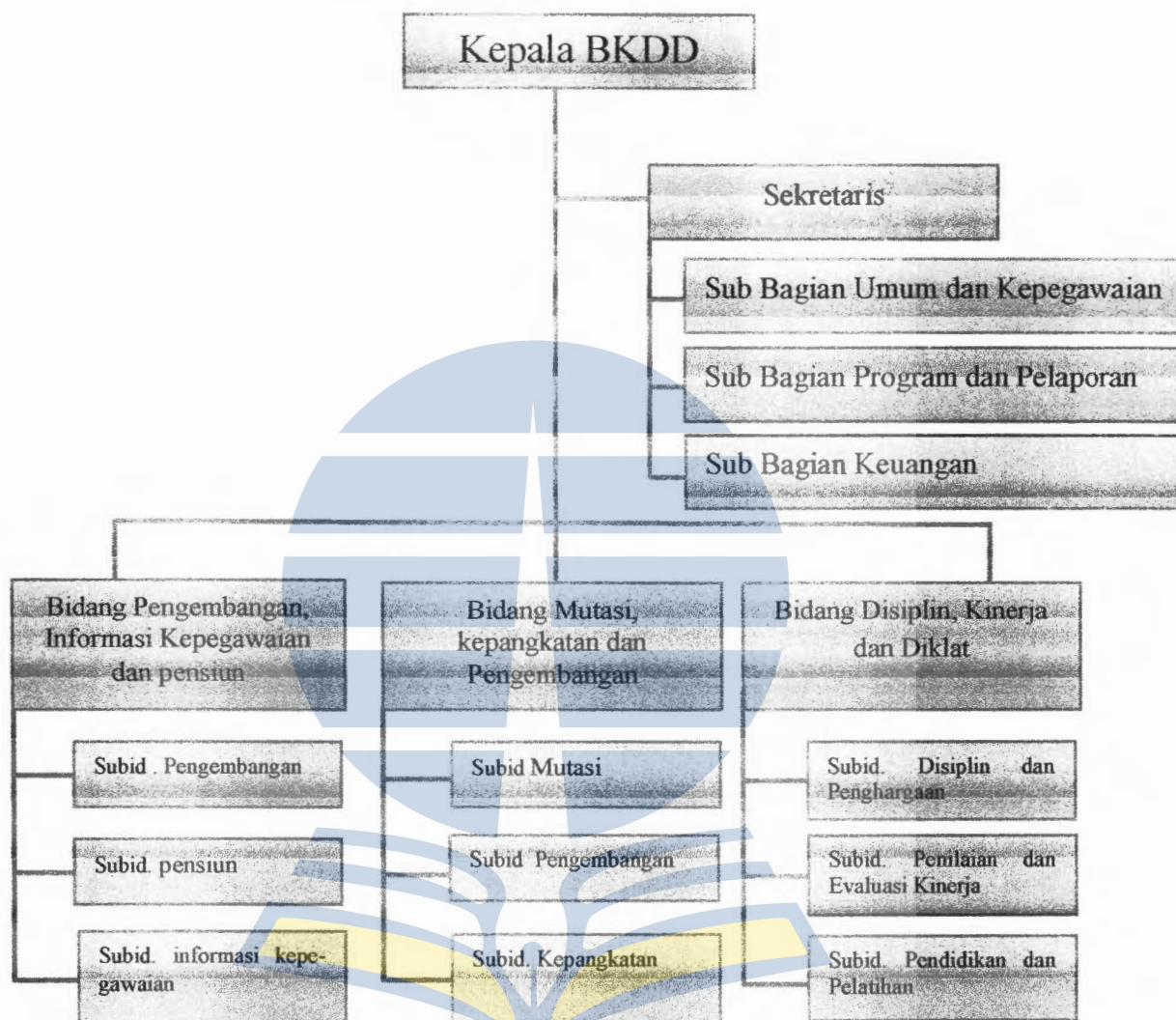
Tugas pokok Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Mamasa adalah membantu Bupati dalam melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan penyelenggaraan pemerintahan daerah dibidang kepegawaian dan diklat yang menjadi tanggungjawabnya sesuai dengan kewenangan yang diberikan berdasarkan peraturan perundang - undangan yang berlaku.

Dalam rangka menyelenggarakan tugas pokoknya , maka Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah mempunyai fungsi sebagai berikut : (a). Perumusan kebijakan teknis dibidang Kepegawaian dan Diklat Daerah, (b). Pemberian dukungan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah dibidang kepegawaian dan Diklat Daerah, (c). Pembinaan dan pelaksanaan tugas dibidang Kepegawaian dan Diklat Daerah, (d). Pengelolaan administrasi umum meliputi ketatalaksanaan, keuangan, kepegawaian, perlengkapan dan peralatan,serta (e). Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Berdasarkan Peraturan Daerah kabupaten Mamasa Nomor 5 Tahun 2016 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Tehnis Daerah Pemerintah Kabupaten Mamasa, maka Struktur Organisasi Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Mamasa terdiri dari : (a). Kepala Badan, (b). Sekretariat, terdiri dari Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, Sub Bagian Program dan Pelaporan dan Sub Bagian Keuangan, (c). Bidang Pengembangan, Informasi Kepegawaian dan pensiun yang meliputi sub bidang pengembangan, sub bidang informasi kepegawaian dan sub bidang pensiun, (d) Bidang Mutasi, kepangkatan dan Pengembangan yang meliputi sub bidang mutasi, sub bidang kepangkatan dan sub bidang pengembangan (e). Bidang Disiplin, Kinerja dan Diklat yang meliputi sub bidang Disiplin dan Penghargaan, sub bidang Penilaian dan Evaluasi Kinerja dan sub bidang Pendidikan dan Pelatihan.

Dalam kesehariannya, pegawai yang ada di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Mamasa melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sesuai dengan job deskripsi yang telah ditetapkan sebelumnya. Namun demikian, sinergitas di antara bidang tetap berlangsung dan saling membantu jika ada hal-hal yang dipandang perlu diselesaikan secara bersama.

Struktur Organisasi Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Mamasa



Gambar 2. Struktur organisasi BKDD Kab. Mamasa

Sumber daya manusia atau pegawai yang bekerja di BKDD Kab. Mamasa sangat variatif, mulai dari tamatan SLTP sederajat sampai kepada Magister atau Strata Dua. Adapun gambaran tingkat pendidikan pegawai BKDD Kabupaten Mamasa dipaparkan dalam tabel berikut ini :

Tabel 1. Tingkat pendidikan pegawai BKDD Kab. mamasa

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah
1	Strata Dua	1
2	Strata Satu	25
3	Diploma	1
4	SLTA Sederajat	18
5	SMP Sederajat	2
6	SD Sederajat	0
Jumlah		47

Sumber : Data sekunder, 2017

Tabel di atas menunjukkan bahwa terdapat 1 orang pegawai yang telah berpendidikan strata dua (S.2), kemudian tidak ada yang berpendidikan SD sederajat. Frekuensi terbesar adalah pegawai dengan tingkat pendidikan Strata 1 (S.1) yakni 25 orang dan pendidikan tingkat SLTA yakni 18 orang.

Keadaan ini menunjukkan bahwa dari tingkat pendidikan, maka telah terjadi variasi yang cukup beragam sehingga memungkinkan mereka saling bersinergi dan saling membantu dalam rangka kesuksesan pekerjaan mereka di kantor.

Selanjutnya, dalam hal pangkat dan golongan, nampaknya pegawai yang ada telah berpangkat Golongan IV/b yang tertinggi dan yang terendah adalah Golongan I/c. Selengkapnya, pangkat dan golongan pegawai Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Mamasa sebagai aparatur pemerintah yang membantu Bupati dalam hal kepegawaian dan Diklat, dipaparkan dalam table berikut :

Tabel 2. Pangkat dan Golongan Pegawai BKDD Kab. Mamasa

No	Golongan	Ruang				Jumlah
		a	b	c	d	
1	IV	1	1	-	-	2
2	III	8	8	4	6	26
3	II	2	13	2	1	18
4	I	-	-	1	-	1
Jumlah		11	22	7	7	47

Sumber : Data sekunder, 2017

Tabel di atas menunjukkan bahwa pada pangkat/golongan yang terbesar adalah Golongan II/b yakni 13 orang, kemudian disusul dengan pangkat III/a dan III/b, masing-masing 8 orang, sedangkan yang golongan IV terdiri atas 2 orang, yakni 1 orang golongan IV/b dan golongan IV/a, 1 orang.

Suatu Dinas atau kantor pemerintah, tentunya diukur dengan sejauh mana kinerja pegawai yang ada di kantor tersebut. Sistem pengukuran kinerja adalah sistem yang digunakan untuk mengukur, menilai dan membandingkan secara sistematis dan berkesinambungan atas kinerja penyelenggaraan pelayanan. Indikator Kinerja adalah alat ukur spesifik secara kuantitatif yang terdiri dari unsur masukan, proses, keluaran, hasil, manfaat, dan/atau dampak yang menggambarkan tingkat capaian kinerja suatu kegiatan.

Untuk melihat capaian kinerja pelayanan Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah, dapat dilihat dari capaian kinerja program dan kegiatan yang dilaksanakan selama periode renstra sebelumnya. Dalam mengukur pencapaian kinerja pelayanan BKDD digunakan indikator mandiri berdasarkan kompetensi inti BKDD (sesuai tupoksi). Faktor yang mendukung keberhasilan capaian kinerja program dan kegiatan

tersebut antara lain alokasi anggaran BKDD yang memadai untuk melaksanakan seluruh program dan kegiatan.

Tantangan dan Peluang Pengembangan Pelayanan BKDD, tantangan pelayanan BKDD ke depan tentunya akan semakin banyak dan kompleks. Adapun upaya yang perlu dilakukan oleh BKDD agar dapat terus menyelenggarakan kompetensi intinya di bidang kepegawaian di masa datang untuk memenuhi harapan stakeholdernya sekurang-kurangnya ada 3 (tiga) hal yang perlu dilakukan, sebagai berikut:

1. Menyikapi perkembangan isu-isu strategis/ dinamika perkembangan/ perubahan lingkungan eksternal yang terjadi, termasuk dalam hal ini: arah kebijakan pembangunan nasional SDM aparatur, kondisi kepegawaian dan permasalahannya, menyerap aspirasi dan ekspektasi stakeholder (Pemerintah, Pegawai Negeri Sipil dan masyarakat) serta perkembangan global. Upaya ini dilakukan dalam rangka memberdayakan sistem manajemen kepegawaian melalui penyusunan program strategis, guna menjembatani antara sistem manajemen kepegawaian yang ada saat ini dengan Sistem Manajemen Kepegawaian yang diinginkan. Pemberdayaan Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian dan Peningkatan Pelayanan Publik Administrasi Kepegawaian.
2. Menyikapi kondisi internal agar diperoleh gambaran nyata kekuatan dan keterbatasan/kelemahan yang ada diseluruh lini organisasi. Upaya ini tidak saja difokuskan pada aspek kelembagaan, aspek sumber daya, dan aspek ketersediaan prasarana dan sarananya saja, namun lebih jauh lagi adalah mengevaluasi dan menyikapi kinerja BKDD termasuk di dalamnya apakah

lembaga ini telah melaksanakan kegiatan - kegiatan program sesuai dengan arah kebijakan pembangunan nasional bidang aparatur/kepegawaian.

3. Meningkatkan kerjasama dengan pihak luar, baik berupa koordinasi maupun kolaborasi dalam rangka penyelenggaraan kegiatan program yang mengarah pada pengembangan sistem manajemen kepegawaian, peluang pengembangan layanan BKDD ke depan sangat dimungkinkan seiring dengan dinamika kebutuhan kepegawaian dan diklat di daerah yang semakin berkembang pula. Untuk itu pula sudah saatnya memang BKDD Mamasa membangun sistem manajemen kepegawaian yang berbasis Teknologi Informasi sehingga akan sangat menunjang dalam pelayanan aparatur, utamanya dalam penyediaan data dan informasi yang cepat, tepat dan akurat serta untuk efisiensi dan efektivitas pelaksanaan pelayanan kepegawaian.

B. Hasil Penelitian

Penelitian dilakukan dengan menggunakan pendekatan motivasi Dua Faktor Herzberg, dimana motivasi terdiri atas 2 (dua) jenis yakni motivasi intrinsik yang meliputi (a) prestasi, (b) pengakuan, (c) pekerjaan itu sendiri, (d) tanggungjawab dan Pengembangan potensi individu, serta motivasi ekstrinsik yang meliputi (a) Gaji/upah, (b) kondisi kerja, (c) kebijakan dan administrasi, (d) hubungan antar pribadi dan (e) kualitas supervisi.

1. Motivasi Intrinsik

1.1. Prestasi

Wawancara dilakukan terhadap IF, salah seorang pegawai Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Mamasa Propinsi Sulawesi Barat, informan ini menyatakan bahwa :

“...menurut saya, setiap pegawai menginginkan adanya prestasi kerja yang bagus, olehnya itu maka sebagai pegawai seharusnya mengejar prestasi kerja yang tinggi agar nantinya mampu memberikan hasil yang maksimal. Di samping itu, hal lain yang memotivasi kami bekerja dengan giat di kantor ini adalah adanya pengakuan dari sesama pegawai baik sekantor maupun tidak sekantor terhadap hasil kerja memuaskan. Sehubungan dengan prestasi yang tinggi, maka sebaiknya dilakukan pelatihan yang berkesinambungan pada pegawai, sehingga prestasinya juga dapat semakin meningkat”. (Hasil wawancara IF, Maret 2017).

Pernyataan di atas menekankan perlunya prestasi kerja yang tinggi serta pengakuan dari dalam dan dari luar dapat menjadi motivasi yang tinggi dalam menggerakkan pegawai bekerja dengan lebih baik, namun masih membutuhkan pelatihan-pelatihan, supaya pegawai dapat meningkatkan terus kemampuannya.

Selanjutnya, wawancara dilakukan pada tanggal 28 Maret 2017 terhadap informan dengan inisial EV. Hasil wawancara sebagai berikut :

“...”... salah satu yang memotivasi saya untuk bekerja maksimal adalah keinginan untuk berprestasi di kantor ini. Hal ini saya lakukan karena saya merasa bahwa kantor ini memberi peluang besar kepada saya untuk menunjukkan kemampuan saya dalam bekerja dengan baik dan benar. Prestasi yang saya dapatkan sangat membanggakan, khususnya bagi diri saya sendiri. Sekedar saran, agar prestasi bisa lebih ditingkatkan, maka sarana dan prasarana dapat lebih disempurnakan” (Hasil Wawancara EV, Tanggal 28 Maret 2017)

Pernyataan di atas menunjukkan bahwa pegawai ini termotivasi bekerja dengan baik karena dorongan untuk berprestasi di kantor tersebut, dia merasa bahwa pekerjaan yang dibebankan kepadanya mampu dilaksanakan dengan baik sehingga diharapkan hasilnya nanti baik bagi kantor dan bagi dirinya sendiri. Namun demikian, mereka membutuhkan sarana dan prasarana yang lebih lengkap.

Lain halnya dengan hasil wawancara yang dilakukan terhadap informan AP, dia melihat bukan hanya prestasi yang memotivasinya, tetapi juga mampu membangkitkan kreatifitasnya dalam bekerja. Hasil wawancara sebagai berikut :

“... suatu yang menarik dalam bekerja di kantor ini adalah peluang untuk berprestasi yang tinggi, di samping itu pekerjaan yang diberikan kepada saya, memungkinkan tumbuhnya kreatifitas dan inovasi-inovasi dalam diri saya. Kesemuanya ini membuat saya termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik di masa yang akan datang (Hasil wawancara AP, tanggal 27 Maret 2017).

Informan di atas, melihat bahwa hal yang memotivasinya bekerja dengan maksimal adalah keinginan untuk menunjukkan prestasi kerja yang optimal, di samping itu, faktor lain adalah adanya peluang berkembangnya inovasi dan kreasi-kreasi kerja yang tetap sesuai dengan aturan tetapi lebih praktis dan lebih sederhana.

1.2. Pengakuan

Faktor pengakuan akan hasil kerja sering menjadi motivasi terbesar bagi seseorang dalam bekerja dengan maksimal. Wawancara dilakukan terhadap beberapa informan dan didapatkan bahwa faktor ini memang merupakan salah satu motivasi yang terbesar. Hasil wawancara dengan HV pada tanggal 29 Maret 2017 sebagai berikut :

“... faktor pengakuan merupakan motivasi yang terbesar bagi saya dalam bekerja di Badan Kepegawain dan Diklat Daerah ini. Ada kepuasan tersendiri

jika kegiatan kantor yang saya urus selesai serta tercapai sebagaimana mestinya. Di samping itu, ada kepuasan tersendiri jika pegawai dari Dinas/Badan lainnya yang berurusan dengan kantor ini, urusannya kami tangani dan selesai dengan baik (Hasil wawancara HV, tanggal 27 Maret 2017)

Pernyataan di atas menunjukkan bahwa faktor pengakuan merupakan salah satu faktor yang menjadi motivasi terbesar bagi seorang pegawai dalam menjalankan aktifitasnya di Kantor Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Mamasa. Hal ini ditandai dengan adanya kepuasan tersendiri yang dirasakan oleh pegawai jika mampu menyelesaikan pekerjaan sebagaimana mestinya.

Pernyataan lainnya dikatakan oleh informan NR, tentang besarnya motivasi karena bekerja dengan baik dan menghasilkan penghargaan berupa pujian.

Selengkapnya dikatakan bahwa :

“... Salah satu hal yang menjadi pendorong terbesar bagi saya dalam bekerja di kantor ini adalah adanya pengakuan dari rekan atau mitra akan hasil pekerjaan yang maksimal. Mereka memberikan pujian atau perkataan-perkataan yang mengenakkan, apabila urusannya telah selesai dengan baik. Hal ini, disebabkan karena terselesaikannya urusan kepangkatan atau diklat, maka menjadi poin atau kekuatan tertentu bagi pegawai yang urusannya telah usai. Hanya saja, kami mengharapkan agar pengakuan-pengakuan tersebut dibuat tertulis sehingga menjadi dokumentasi bagi kantor ataupun pribadi pegawai sendiri.” (Hasil wawancara NR, tanggal 1 April 2017)

Pernyataan di atas, identik dengan pernyataan yang disampaikan oleh informan DS, yang diwawancara pada tanggal 2 April 2017. Hasil wawancara sebagai berikut :

“... Jika kita bekerja dengan baik sebagaimana mestinya, maka kita dapat menunjukkan prestasi kerja yang baik pula. Jika prestasi kerja baik dan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan benar, maka secara otomatis akan mendapatkan pengakuan bahwa kita termasuk pekerja yang sukses. Hal ini yang memotivasi banyak pegawai, khususnya yang bekerja pada badan kepegawaian Daerah, mereka yang bekerja dengan baik akan mendapatkan pengakuan, baik dari pegawai dalam kantor maupun pegawai yang ada di kantor-kantor lainnya’ (Hasil wawancara DS, tanggal 2 April 2017).

Pernyataan di atas menunjukkan bahwa faktor pengakuan merupakan salah satu faktor yang menjadikan seorang pegawai termotivasi dengan tinggi, khususnya pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah, motivasi tinggi membuat pegawai bekerja dengan lebih baik. Pengakuan yang diberikan ikhlas, baik berupa pujian atau penghargaan tertentu, akan menjadi dorongan yang baik bagi siapa saja, termasuk di dalamnya pegawai yang telah bekerja dengan benar. Pengakuan yang baik, juga diperlukan dalam bentuk piagam atau kompensasi non financial lainnya.

1.3. Pekerjaan Itu Sendiri

Suatu pekerjaan akan berjalan dengan baik, jika orang yang mengerjakannya mampu dan cakap. Pekerjaan itu harus dijiwai dan sesuai dengan karakter dari pegawai itu sendiri. Hasil wawancara dengan CH, salah seorang pegawai di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Mamasa, pada tanggal 1 April 2017, informan ini menyatakan bahwa :

“...bagi saya pekerjaan yang saya tangani sangat menyenangkan dan sesuai dengan kemampuan saya sendiri. Pekerjaan ini menarik karena berhubungan dengan orang, bukan dengan benda. Pekerjaan ini membuat saya termotivasi untuk datang ke kantor lebih awal, karena sering bertemu dengan banyak orang. (Hasil wawancara CH, tanggal 1 April 2017)

Pernyataan di atas menunjukkan bahwa pegawai ini termotivasi bekerja karena tugas dan tanggungjawab yang disebabkan kepadanya sudah sesuai dengan keahlian dan kesenangannya. Pegawai yang diberikan pekerjaan sesuai dengan bakatnya, biasanya termotivasi bekerja dengan maksimal.

Pernyataan lain tentang motivasi pegawai di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Mamasa, disampaikan oleh informan dengan insial HP pada tanggal 2 April 2017 sebagai berikut :

“...salah satu yang memotivasi saya bekerja dengan maksimal di kantor ini adalah pelatihan atau seminar pengembangan karier, sehingga pekerjaan yang saya tangani semakin hari semakin baik, karena pelatihan tersebut. Pekerjaan ini bagi saya sudah sangat tepat, dan yang membuat saya termotivasi dengan kerjaan disini, di antaranya adalah adanya beberapa kompensasi, pengakuan dan terutama karena pekerjaan ini sangat sesuai dengan kemampuan saya sendiri. (Hasil wawancara HP, tanggal 2 April 2017).

Pernyataan di atas menunjukkan bahwa dengan adanya pelatihan atau seminar pengembangan diri, dapat menjadikan pegawai semakin cinta pekerjaannya, serta berprestasi dengan job yang dibebankan kepadanya. Selain pekerjaan yang disenangi, adanya kompensasi yang memadai serta faktor pengakuan akan hasil kerja memegang peranan yang penting dalam mengembangkan motivasi pegawai.

Hasil wawancara dengan salah seorang pegawai dengan inisial LR pada tanggal 3 April 2017, informan ini memberikan penjelasan tentang kaitan pekerjaan dengan motivasi pegawai, adapun pernyataannya sebagai berikut :

“... salah satu hal yang sering dirasakan oleh pegawai disini adalah jika pekerjaan yang diberikan sesuai dengan kemampuannya, maka dengan sendirinya pegawai tersebut akan termotivasi bekerja. Semakin sesuai pekerjaan dengan kemampuan pegawai, maka semakin tinggi pula motivasi kerja. Dalam rangka menumbuhkan motivasi seperti ini, maka pegawai disini sering dilatih supaya semakin mencintai pekerjaannya. Sekedar saran dan masukan kiranya penempatan pegawai di kantor ini melalui tes tertentu, sehingga pegawai tersebut dapat bekerja dengan lebih maksimal. (Hasil wawancara LR, tanggal 3 April 2017).

Dari pernyataan di atas, menunjukkan kaitan yang erat antara kecocokan pekerjaan dengan motivasi pegawai, semakin sesuai pekerjaan dengan kemampuannya, maka semakin tinggi motivasi kerjanya. Hal ini perlu mendapatkan

perhatian bagi pengambil kebijakan dalam rangka peningkatan motivasi kerja pegawai.

1.4. Tanggungjawab

Dunia pekerjaan membutuhkan tanggungjawab yang tinggi, dimana setiap individu diharapkan mampu memenuhi tugas dan tanggungjawab yang dibebankan kepadanya. Hasil wawancara dengan WT pada tanggal 2 April 2017, yang memberikan komentar tentang tanggungjawab dalam dunia kerja sebagai berikut :

“...tanggungjawab terhadap sesuatu pekerjaan sering menjadi motivasi bagi diri pribadi pegawai. Ada semacam penyesalan dari dalam jika tidak mampu melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepada kita. Selama ini, selain keinginan mendapatkan pengakuan bahwa kita ini mampu bekerja dengan baik, kita juga merasa bangga jika mampu melaksanakan tugas dan tanggungjawab itu sendiri. Jika kita telah melaksanakan tanggungjawab, maka kompensasi dengan sendiri akan kita dapatkan” (Wawancara WT, tanggal 2 April 2017)

Pernyataan di atas menunjukkan bahwa tanggungjawab yang tinggi pada diri seorang pegawai dapat menjadi motivasi bagi dirinya dalam menyelesaikan tanggungjawabnya tersebut. Pegawai ini menyadari bahwa dengan dilaksanakannya tanggungjawab, maka dengan sendirinya berhak mendapatkan imbalan atau kompensasi sesuai yang telah disepakati sebelumnya.

Informan dengan inisial VN memberikan komentar tentang tanggungjawab sebagai berikut :

“... merupakan suatu kebanggaan tersendiri jika kita mampu menjalankan tanggungjawab yang dibebankan kepada kita. Tanggungjawab membuat kita terlibat baik secara aktif maupun tidak aktif dalam berbagai kegiatan kantor. Tanggungjawab akan pekerjaan menghasilkan prestasi kerja yang dan pada akhirnya kita akan mendapatkan pengakuan akan kemampuan kita dalam bekerja”

Informan ini menyadari pentingnya melaksanakan tanggungjawab yang dibebankan kepada pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung. Pegawai yang menjalankan tanggungjawabnya dengan baik dan benar, maka akan menjadi pegawai berprestasi dan mendapatkan pengakuan atau penghargaan.

Selanjutnya, seorang informan dengan inisial MS, memberikan suatu keterangan tentang tanggungjawab sebagai berikut :

“...tanggungjawab yang diemban oleh seorang pegawai dapat menjadi indikator dalam menentukan keberhasilan pegawai tersebut dalam menjalankan pekerjaannya. Suatu tanggungjawab memiliki ukuran dan dimensi tertentu. Olehnya itu, seharusnya setiap pegawai menjadikan tanggungjawab sebagai salah satu motivasi dalam bekerja di kantor”

Pernyataan di atas menunjukkan bahwa tanggungjawab dapat diukur atau ditunjukkan dengan seberapa jauh pekerjaan itu diselesaikan sesuai kesepakatan sebelumnya. Atasan menentukan keberhasilan pegawainya, karena atas memahami bahwa pertanggungjawaban tersebut dilaksanakan dalam rangka mencapai tujuan.

1.5. Pengembangan Potensi Individu

Dalam pengembangan potensi individu, maka pelatihan dan pendidikan merupakan salah satu syarat utamanya. Peningkatan kemampuan sumber daya manusia biasaya dilakukan melalui diklat.

Salah seorang informan yang berinisial MY, pada tanggal 4 April 2017 memberikan pernyataan sehubungan dengan pengembangan potensi pegawai, yang terkait dengan motivasi pegawai itu sendiri. Pendidikan dan latihan dapat menjadi sarana guna peningkatan motivasi pegawai, selengkapya dikatakan bahwa :

“... pelatihan dan pendidikan yang sering dilakukan oleh kantor ini, merupakan salah satu pendorong pegawai untuk berkinerja dengan baik. Pelatihan yang dilakukan tersebut, kadang di wilayah Mamasa, di Makassar atau kadang di

Pulau Jawa. Selain dari kompensasi dan pengakuan akan prestasi kerja pelatihan ini merupakan motivasi yang menjadi daya dorong bagi pegawai” (Wawancara dengan MY, tanggal 4 April 2017)

Hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa pelatihan atau seminar yang merupakan sarana bagi pengembangan potensi pegawai, dapat menjadi salah satu sumber motivasi bagi pegawai untuk bekerja lebih optimal.

Lain halnya dengan informan yang berinisial BY, dalam wawancara yang dilakukan pada tanggal 1 April 2017, memberikan pernyataan sebagai berikut :

“...pelatihan-pelatihan yang dilakukan oleh Kantor ini, menjadi salah satu motivasi untuk bekerja lebih giat lagi. Pelatihan yang dilakukan di luar propinsi, di samping memberikan pengetahuan juga dapat menambah wawasan. (Wawancara BY, tanggal 1 April 2017).

Pernyataan di atas menunjukkan bahwa pelatihan yang dilakukan di luar kota bagi pegawai dapat menjadi sumber motivasi, baik dalam hal penambahan pengetahuan juga menjadi salah satu sumber bagi penambahan wawasan. Hal ini disebabkan karena mereka bersinergi dengan peserta lain dari daerah lainnya, atau mendapatkan pengetahuan dengan melihat langsung kondisi di tempat pelatihan tersebut.

2. Faktor ekstrinsik

2.1. Gaji atau Upah

Setiap pegawai tentunya membutuhkan gaji/ upah atau kompensasi sekaitan dengan kegiatan atau pekerjaan yang dilaksanakannya. Bagi sebagai orang, gaji merupakan hal utama yang menjadi pokok perhatian. Informan dengan inisial PL, pada tanggal 5 April 2017 memberikan pernyataan sekaitan motivasi dengan kompensasi sebagai berikut :

“...kompensasi berupa gaji atau tunjangan, merupakan kebutuhan besar bagi saya. Dari gaji atau upah ini yang menjadi tulang punggung bagi saya dalam rangka menghidupi anak istri di rumah. Salah satu motivasi terbesar saya dalam bekerja adalah untuk mendapatkan gaji yang tinggi, maka dari itu, saya senantiasa termotivasi bekerja dengan lebih giat, biar suatu saat nanti gaji saya bisa naik juga”. Mungkin ke depan, kantor ini perlu memberikan honor atau penambahan fasilitas khususnya bagi pegawai yang bekerja jauh lebih berat daripada pekerja lainnya. (Wawancara PL, tanggal 5 April 2017)

Pernyataan di atas, menunjukkan betapa besar peranan upah atau gaji dalam kelangsungan hidup sehari-hari pegawai. Gaji merupakan tumpuan hidupnya, dalam rangka menghidupi keluarganya di rumah. Penambahan honor atau fasilitas lainnya dapat menjadi sumber peningkatan motivasi pegawai.

Pernyataan lain tentang hubungan motivasi dengan kompensasi dinyatakan oleh WT pada tanggal 2 April 2017, sebagai berikut :

“...kompensasi yang diterima oleh pegawai, merupakan salah satu sumber motivasi terbesar yang dapat mendorong pegawai tersebut bekerja dengan lebih optimal. Kompensasi berupa finansial tentunya sangat besar pengaruhnya, namun kompensasi berupa non finansial juga tidak kalah besarnya pengaruhnya dalam mendorong pegawai bekerja. Pemberian imbalan berupa pujian, cenderamata atau lainnya jika berprestasi, dapat memacu kinerja pegawai yang ada”. (Wawancara WT, tanggal 2 April 2017)

Kompensasi terdiri atas dua jenis, yakni kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Kedua kompensasi ini merupakan sarana yang cukup ampuh dalam menggerakkan motivasi dan kinerja pegawai yang ada.

Pendapat lain tentang motivasi dan gaji, dinyatakan oleh seorang informan yang berinisial SL pada tanggal 1 April 2017 sebagai berikut :

“...pemberian gaji atau upah merupakan sumber motivasi besar bagi pegawai dalam bekerja di kantor ini. Gaji atau upah inilah yang menjadi tulang punggung saya dalam menjalani kehidupan. Kompensasi atau upah yang menarik itu, di antaranya adalah honor, dimana besarnya pendapatan disesuaikan dengan banyak tidaknya yang dikerjakan. Kalau hal ini dilakukan

oleh pimpinan, maka kita sebagai pegawai sangat terdorong untuk bekerja dengan lebih baik dan lebih maksimal.

Kompensasi merupakan salah satu sumber bagi peningkatan motivasi pegawai. Teknik pemberian kompensasi juga dapat menjadi cara guna lebih mengoptimalkan fungsi dari kompensasi itu sendiri. Jika kompensasi dilakukan dengan cara terbuka, di mana diberikan indikator tertentu dalam mendapatkannya, biasanya pegawai akan termotivasi dengan lebih besar. Jika motivasi pegawai sudah tinggi dengan adanya kompensasi yang baik, maka dengan sendirinya kinerja pegawai juga akan tinggi.

2.2. Kondisi kerja

Kondisi kerja berupa kenyamanan tempat kerja, ventilasi yang cukup, penerangan, keamanan, dan lain-lain, tentunya mendukung dalam menyelesaikan tugas yaitu. Sehubungan dengan kondisi kerja ini, informan dengan insial HN, memberikan komentar tentang kondisi kerja kaitannya dengan motivasi sebagai berikut :

“... dalam bekerja, dibutuhkan sarana dan prasarana yang memadai supaya bisa bekerja dengan baik. Walaupun kami termotivasi bekerja, jika tidak diimbangi dengan ketersediaan suasana yang nyaman, biasanya tidak memberikan kinerja yang tinggi. Olehnya itu, di samping kebutuhan akan pengakuan dan kompensasi, kondisi kerja dapat juga menjadi salah satu sumber motivasi dalam bekerja di kantor ini. (wawancara HN, tanggal 5 April 2017)

Pernyataan di atas menunjukkan bahwa kondisi kerja turut mempengaruhi tinggi rendahnya motivasi seseorang dalam bekerja. Kalau kondisi kantor tertata rapi, maka perasaan bekerja juga enak.

Pernyataan lain tentang kondisi kerja, disampaikan oleh informan dengan inisial EST, pada tanggal 3 April 2017 sebagai berikut :

“... disadari sepenuhnya bahwa, ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai merupakan salah satu sumber tumbuhnya motivasi dalam bekerja. Namun demikian, walaupun sarana dan prasarana ini belum sempurna, pegawai yang ada di kantor ini senantiasa tetap bekerja dengan maksimal, karena tuntutan pekerjaan mengharuskan pegawai bekerja dengan lebih giat lagi. (Wawancara EST, tanggal 3 April 2017)

Pernyataan di atas menunjukkan bahwa motivasi kerja pegawai tidaklah semata bersumber dari ketersediaan sarana dan prasarana secara modern atau canggih. Pegawai tetap bekerja dengan upaya maksimal, dengan menggunakan sarana dan prasarana yang sudah tersedia.

Lain halnya dengan pernyataan informan ND, yang merupakan salah seorang pegawai senior di kantor ini, menyatakan bahwa :

“... saya melihat bahwa, dalam hal sarana dan prasarana di kantor ini, pemerintah senantiasa memberikan tambahan setiap tahunnya, sesuai dengan program yang diajukan kepada DPRD setempat. Faktor yang turut mempengaruhi motivasi kerja adalah ketenangan, suasana kantor yang sejuk, pencahayaan yang baik, ketersediaan listrik dengan baik, kesemuanya ini menjadi pendorong bagi pegawai untuk bekerja dengan lebih baik. Dalam hal motivasi kerja, di samping sarana dan prasarana yang memadai, sebenarnya faktor kompensasi yang memadai dan penghargaan yang didapatkan pegawai karena bekerja dengan benar, juga menjadi pendorong yang kuat dalam bekerja” (Wawancara ND, tanggal 1 April 2017)

Pernyataan di atas menunjukkan bahwa, pada dasarnya kompensasi dan penghargaan atas keberhasilan menjalankan pekerjaan di kantor Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Mamasa menjadi salah satu sumber utama motivasi pegawai, namun demikian, kinerja mereka tidaklah maksimal jika tidak diimbangi dengan ketersediaan sarana/prasarana yang memadai dan layak.

2.3. Kebijakan dan Administrasi Perusahaan

Kebijakan yang diterapkan dalam suatu organisasi, kadang menjadi salah satu sumber motivasi bagi pegawai atau karyawan. Sehubungan dengan hal tersebut, seorang informan dengan inisial IF, memberikan tanggapan pada tanggal 6 Maret 2017 sebagai berikut :

“... salah satu yang menjadi sumber motivasi bagi kami adalah kejelasan tentang hal-hal yang harus dikerjakan dengan ukuran-ukurannya. Dengan demikian, pegawai di kantor ini merasa senang dan termotivasi bekerja karena mereka dapat membuat perencanaan-perencanaan kecil sehubungan dengan pekerjaannya sendiri. (Hasil wawancara IF, tanggal 6 Maret 2017)

Pernyataan ini menjelaskan tentang adanya kebijakan-kebijakan dasar di kantor Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Mamasa, dimana kebijakan tersebut membuat pegawai dapat bekerja dengan penuh kreatif.

Selanjutnya, seorang informan dengan inisial HH pada tanggal 7 April 2017, memberikan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan yang diajukan sebagai berikut :

“... sumber motivasi yang besar bagi seorang pegawai cukup banyak, khusus di kantor ini, faktor kompensasi, pengakuan, tanggungjawab, merupakan sumber motivasi pegawai. Sehubungan dengan kebijakan, maka saya katakan bahwa hal tersebut juga menjadi sumber motivasi, karena dengan hal tersebut memberikan jaminan bahwa keputusan-keputusan itu akan sesuai dan menyokong tercapainya arah atau tujuan kantor” (Wawancara HH, tanggal 7 April 2017)

Informan ini menyadari sepenuhnya bahwa kebijakan dari pimpinan juga menjadi sumber motivasi, yang dapat lebih melengkapi atau menyempurnakan sumber motivasi lainnya seperti kompensasi, pengakuan dan lain-lainnya

2.4. Hubungan antar Pribadi

Bekerja pada suatu kantor pemerintah, maka pada umumnya pegawai akan banyak berhubungan dengan sesama pegawai atau sesama manusia. Kaitan dengan hal tersebut, tentunya hubungan itu dapat bermakna negatif, atau bermakna positif, yang tergantung dari cara mengerjakan pekerjaan itu sendiri. Sehubungan dengan hubungan antar pribadi, informan dengan inisial DV memberikan tanggapan sebagai berikut :

“...dalam bekerja, kadang kami di kantor saling salah pengertian, dimana dapat menyebabkan terjadinya hubungan yang tidak harmonis dengan sesama pegawai. Namun demikian, jika terjadi seperti itu, maka teman-teman pegawai atau pimpinan tahu caranya atau kiatnya sehingga pegawai yang berselisih tersebut baik kembali. Hal ini menjadi salah satu yang memotivasi kami bekerja di kantor ini, karena rasa kekeluargaan yang tinggi.” (Wawancara DV, tanggal 6 April 2017)

Pernyataan di atas, menunjukkan salah satu sumber motivasi pegawai adalah adanya teman kerja atau pimpinan yang mampu memberikan arahan atau nasehat sehingga persoalan pribadi antar pegawai dapat terselesaikan dengan baik.

Lain halnya dengan pernyataan yang disampaikan oleh informan dengan inisial WT, yang memberikan jawaban atas wawancara terbuka yang diberikan sebagai berikut :

“...hubungan yang baik antara sesama pegawai atau dengan pimpinan menjadikan kami termasuk orang yang termotivasi bekerja di kantor ini, Hubungan ini memiliki pengaruh dalam bekerja, sama halnya dengan faktor kompensasi, pengakuan, prestasi kerja serta pekerjaan itu sendiri. Dengan hubungan kerja yang baik, memungkinkan kami berkinerja dengan lebih baik pula. (Hasil wawancara WT, tanggal 5 April 2017)

Kondisi kerja yang diringi dengan hubungan kerja yang baik di dalam kantor itu, tentunya dapat menjadi sumber motivasi bagi pegawai. Olehnya itu, maka

hubungan kerja perlu dipertahankan dan disempurnakan dengan baik. Pimpinan organisasi memiliki kemampuan atau kualitas untuk menghadirkan suasana seperti ini.

Hubungan kerja yang baik pada suatu kantor, merupakan salah satu tugas berat bagi pemimpin kantor tersebut. Seorang informan dengan inisial LR, memberikan jawaban sebagai berikut :

“... masalah hubungan antar pegawai yang baik, merupakan tugas utama pimpinan kantor atau organisasi. Seorang pimpinan, biasanya dapat memecahkan masalah bersama pegawai baik masalah yang menyangkut individu maupun masalah umum organisasi, sehingga dapat menggairahkan kembali semangat kerja dan meningkatkan produktivitas. Hal-hal kecil seperti ini, dapat menjadi sumber motivasi bagi pegawai dalam bekerja. (Wawancara LR, tanggal 2 April 2017)

Pernyataan di atas menunjukkan bahwa dalam menciptakan hubungan yang baik antara pegawai, seharusnya pimpinan dapat menjadi teladan dan menyiapkan perangkat-perangkat kerja yang baik sehingga tidak terjadi kesalahpahaman di antara sesama pegawai. Di samping itu, jika terjadi kesalahpahaman, maka pimpinan kantor yang harus banyak bertindak untuk mendamaikan atau menormalkan suasana kembali.

2.5. Kualitas Supervisi

Dalam dunia kerja, pimpinan atau atasan memiliki suatu pekerjaan yang besar, yakni memberikan arahan, dan petunjuk kepada bawahannya. Sekaitan dengan hal tersebut, maka seorang informan dengan inisial YS, pada tanggal 1 April 2017 memberikan jawaban atas wawancara yang diajukan kepadanya sebagai berikut :

“...cara pimpinan memberikan arahan, bimbingan kadang menjadi salah satu sumber motivasi bagi pegawai di kantor ini. Dalam bekerja, kadang banyak hal yang membutuhkan bimbingan, baik teknis maupun non teknis, sehingga kami

membutuhkan arahan dari atasan. Nampaknya jika cara atasan membina baik, maka motivasi kerja juga baik, yang pada akhirnya pegawai mampu menciptakan kinerja pegawai yang tinggi. (Wawancara YS, tanggal 1 April 2017)

Pernyataan di atas, menunjukkan betapa penting peran pimpinan suatu kantor dalam menciptakan motivasi dan kinerja pegawai. Olehnya itu, seorang pimpinan seharusnya dapat mengerti tehnik-tehnik yang tepat guna menciptakan motivasi kerja yang tinggi bagi kantornya sendiri.

Selanjutnya, informan dengan inisial WT, pada tanggal 28 Maret 2017 memberikan jawaban atas pertanyaan terbuka yang diberikan kepadanya, sebagai berikut :

“... dalam suatu kantor, diperlukan suatu bimbingan atau arahan guna menjamin para pegawai melakukan pekerjaan maka pimpinan kantor senantiasa harus berupaya mengarahkan, membimbing, membangun kerja sama. Di samping itu pimpinan seharusnya memotivasi pegawai untuk bersikap lebih baik.

Tugas dan tanggungjawab seorang pimpinan kantor memang tidak ringan, salah satunya adalah mengarahkan, membimbing agar para pegawai dapat bekerja dengan lebih maksimal tanpa adanya kesalahpahaman di antara sesama pegawai itu sendiri.

Lain halnya dengan pendapat informan yang berinisial MS, yng menjawab pertanyaan wawancara pada tanggal 31 Maret 2017 sebagai berikut :

“...pembinaan perlu dilakukan oleh pimpinan secara sistematis, yang dapat memotivasi pegawai untuk meningkatkan prestasi kerja mereka dan pelaksanaan pekerjaan akan menjadi lebih baik” (Wawancara MS, tanggal 31 Maret 2017)

Pernyataan ini menunjukkan pentingnya pembinaan guna lebih meningkatkan motivasi kerja pegawai. Namun demikian, pimpinan senantiasa harus juga

meningkatkan kualitas dirinya sehingga mampu melakukan pembinaan dengan baik dan benar pula.

C. Pembahasan

Penelitian ini menjadikan teori Dua Faktor sebagai teori utamanya, yang menjadi dasar dalam menganalisis permasalahan-permasalahan motivasi pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Mamasa. Sehubungan dengan hal tersebut, kedua faktor itu adalah (a motivasi intrinsik, dan (b) motivasi ekstrinsik.

1. Motivasi Intrinsik

Prestasi kerja merupakan kriteria pertama yang dijadikan indikator dalam menilai motivasi seseorang pegawai dalam bekerja. Prestasi yang dimaksudkan adalah pegawai memperoleh kesempatan untuk mencapai hasil yang baik (banyak dan berkualitas) atau berprestasi. Kebutuhan akan prestasi, akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreatifitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang optimal. Seseorang akan berpartisipasi tinggi, asalkan memungkinkan untuk hal itu diberikan kesempatan.

Hasil wawancara dengan informan penelitian, didapatkan bahwa prestasi kerja dan pengakuan akan prestasi kerja merupakan salah satu unsur motivasi yang besar. Setiap pegawai menginginkan adanya prestasi kerja yang bagus, olehnya itu maka sebagai karyawan seharusnya mengejar prestasi kerja yang tinggi agar nantinya mampu memberikan hasil yang maksimal.

Prestasi yang tinggi, dimungkinkan jika pegawai diberikan tugas dan tanggungjawab yang sesuai dengan minat, bakat dan kemampuannya sendiri. Prestasi yang tinggi akan menjadi kebanggaan tersendiri bagi pegawai dalam menjalankan aktifitasnya di kantor.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Budiman (2013:22) yang menyatakan bahwa keinginan untuk berprestasi kerja, dapat menjadi motivasi bagi pegawai dalam bekerja pada suatu kantor. Namun demikian, pimpinan atau manajer harus memahami dengan baik karakteristik pegawai tersebut dan menempatkannya pada posisi yang tepat sehingga mampu berkreaitifitas dan bekerja dengan optimal. Menempatkan pegawai pada posisi yang tepat, memungkinkan berkembangnya inovasi dan kreasi-kreasi kerja yang tetap sesuai dengan aturan tetapi lebih praktis dan lebih sederhana.

Satu hal yang menjadi catatan dalam menggapai prestasi kerja yang optimal adalah ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai. Jika tidak ada sarana/prasarana yang cukup, biasanya kinerja pegawai tidak berjalan sebagaimana yang diharapkan.

Pengakuan akan prestasi kerja yang tinggi, merupakan suatu kebutuhan terpendam dari semua pegawai yang bekerja, baik pada instansi pemerintah maupun pada perusahaan swasta. Pengakuan memiliki pengertian bahwa karyawan adalah orang yang berprestasi, dikatakan baik, diberi penghargaan, pujian, dimanusiakan dan sebagainya. Faktor pengakuan adalah kebutuhan akan penghargaan. Pengakuan dapat diperoleh melalui kemampuan dan prestasi sehingga terjadi peningkatan status individu.

Hasil wawancara dengan berbagai informan, didapatkan bahwa pengakuan akan prestasi merupakan motivasi terbesar bagi mereka. Pengakuan yang didapatkan bukan hanya dari dalam kantor, tetapi pengakuan dari Dinas atau instansi terkait menjadi motivasi yang besar. Kepuasan ini muncul jika kegiatan kantor yang menjadi tugas dan tanggungjawab pegawai berhasil diselesaikan dengan baik dan benar. Adanya pengakuan dari rekan kerja atau dari Dinas lainnya terhadap hasil pekerjaan yang maksimal, menjadi motivasi tersendiri, bahkan dapat membuat pegawai dikenal dan diterima dengan ramah diberbagai instansi atau rekan kerja lainnya jika telah bekerja dengan maksimal

Pengakuan akan hasil kerja yang baik, merupakan suatu kebutuhan bagi setiap pegawai, hal ini sejalan dengan pendapat Bambang (2013 :34) bahwa setiap orang memiliki kebutuhan, baik yang sifatnya fisik maupun non fisik. Salah satu kebutuhan mendasar bagi setiap karyawan yang jarang dipahami oleh pimpinan adalah kebutuhan akan pengakuan atas hasil kerjanya yang optimal. Mereka bekerja dengan menggunakan pikiran, tenaga sehingga mampu menghasilkan sesuatu sesuai harapan, seharusnya diberikan penghargaan sebagai bentuk nyata dari pengakuan tersebut.

Informan menyadari bahwa jika merka bekerja dengan baik sebagaimana mestinya, maka mereka dapat menunjukkan prestasi kerja yang baik pula, yang pada akhirnya akan melahirkan kinerja yang baik. Salah satu jalan akan pegawai bekerja dengan baik, adalah memberikan penghargaan kepada mereka sekecil apapun prestasinya. Namun demikian, perlu disadari pula bahwa ketersediaan fasilitas yang memadai, penempatan pegawai pada tempat yang sesuai juga dipandang perlu untuk diperhatikan guna meningkatkan motivasi kerja pegawai itu sendiri

Kesesuaian pekerjaan dan keahlian dapat menjadi dasar motivasi bagi seseorang. Hal ini dapat dipahami karena, jika pegawai bekerja pada tempat yang sesuai bakat, minat dan kemampuannya, maka pegawai tersebut tidak terlalu susah dalam menjalankan tugas dan kewajibannya. Untuk mencapai hasil karya yang baik, diperlukan orang-orang yang memiliki kemampuan yang tepat.

Hasil wawancara dengan berbagai informan penelitian, didapatkan bahwa salah satu yang memotivasi pegawai adalah pekerjaan ini menjadikan wadah silaturahmi sesama pegawai, karena pekerjaan ini akan mempertemukan orang dengan orang, sehingga hubungan dengan pegawai lainnya dapat terjalin. Faktor lainnya, adalah sering diadakan pelatihan dan seminar profesi sehingga membuat pegawai semakin menyenangi pekerjaannya sendiri, dan mampu bekerja dengan lebih baik, dimana hal ini menjadi salah satu penyebab besarnya motivasi kerja pegawai.

Dalam dunia pekerjaan, nampak bahwa semakin sesuai pekerjaan itu dengan pegawai yang ada, maka semakin tinggi pula motivasi kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaan tersebut. Dalam rangka menumbuhkan motivasi seperti ini, maka pegawai disini sering dilatih supaya semakin mencintai pekerjaannya

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Bambang (2013 :38) bahwa kesesuaian antara minat, kemampuan pegawai dengan pekerjaannya, dapat menjadi salah satu sumber motivasi besar bagi pegawai itu sendiri. Olehnya itu, diperlukan suatu analisis dalam penerimaan karyawan sehingga pegawai yang diterima dapat ditempatkan sesuai dengan bakat dan kemampuannya.

Penempatan pegawai yang sesuai dengan bakat dan kemampuan pada kantor pemerintah, memang agak berat dilakukan, jika dibandingkan dengan pengaturan

pegawai pada suatu perusahaan. Hal ini terutama disebabkan karena dalam penempatan, bukan hanya kemampuan yang diperhatikan, tetapi faktor-faktor lainnya, seperti faktor politik, faktor kedekatan dan lainnya menjadi pertimbangan bagi pengambil kebijakan.

Faktor ke empat yang menjadi indikator dalam menilai motivasi intrisik adalah tanggungjawab, dimana hal ini menyangkut keterlibatan individu dalam usaha-usaha di setiap pekerjaan, seperti kesanggupan dan penguasaan diri sendiri dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Hasil wawancara dengan beberapa informan penelitian, didapatkan bahwa tanggungjawab terhadap sesuatu pekerjaan sering menjadi motivasi bagi diri pribadi pegawai, dimana pegawai merasakan penyesalan jika tidak mampu melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepada kita. Pegawai di kantor ini, selain keinginan mendapatkan pengakuan bahwa mampu bekerja dengan baik, juga merasa bangga jika mampu melaksanakan tugas dan tanggungjawab itu sendiri.

Melaksanakan tanggungjawab dengan baik dan benar dapat menjadi suatu kebanggaan tersendiri bagi pegawai. Tanggungjawab membuat pegawai dapat terlibat baik secara aktif maupun tidak aktif dalam berbagai kegiatan kantor. Tanggungjawab akan pekerjaan menghasilkan prestasi kerja dan pengakuan yang pada akhirnya melahirkan kompensasi yang memadai

Suatu tanggungjawab memiliki ukuran dan dimensi tertentu, pegawai hanya bekerja sesuai dengan tugas yang diberikan, tetapi pimpinan yang menentukan hasil kerja tersebut, apakah sudah sesuai dengan tujuan-tujuan yang hendak dicapai. Atasan menentukan keberhasilan pegawainya, karena atasan memahami bahwa pertanggung-

jawaban tersebut dilaksanakan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pentingnya tanggungjawab yang diemban oleh seorang pegawai, sangat menentukan kinerja kantor atau perusahaan. Sejalan dengan hal ini, seorang ahli yang bernama Bambang (2013 :55) menyatakan bahwa tanggungjawab yang diberikan kepada pegawai dapat menjadi suatu cambuk atau dorongan tersendiri bagi pegawai tersebut. Seorang pimpinan harus mampu memberikan tanggungjawab yang jelas dan terukur, sehingga penilaian kinerja pegawai tersebut dapat diketahui dengan benar, karena ada dimensi dan ukurannya yang jelas.

Tanggungjawab pegawai pada suatu kantor, tentunya diberikan dengan mengikuti aturan dan dimensi tersendiri. Pemberian tugas dan tanggungjawab yang benar, akan menjadikan pegawai dapat meningkatkan kinerjanya sendiri yang pada akhirnya akan melahirkan suatu kinerja instansi atau Dinas lebih baik di masa yang akan datang.

Indikator terakhir yang dikaji kaitannya dengan motivasi intrinsik adalah pengembangan potensi individu, dimana ini menyangkut usaha-usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan.

Hasil wawancara dengan beberap informan, didapatkan data bahwa pelatihan dan pendidikan yang dilakukan oleh kantor ini, merupakan salah pendorong pegawai untuk berkinerja dengan baik. Pelatihan yang dilakukan, bukan hanya di wilayah Mamasa atau Propinsi Sulawesi barat saja, tetapi lebih jauh sampai keluar kota atau ke daerah jawa.

Pelatihan dan diklat, dirasakan sangat bermanfaat bagi pegawai, di samping untuk menambah kemampuan teknis, operasional terkait pekerjaan, juga menjadi wadah bagi pegawai dalam mengembangkan wawasan dan pikiran-pikiran pengembangan di masa yang akan datang.

Pelatihan dan Pengembangan kemampuan pegawai, seharusnya dilakukan secara berkelanjutan guna meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri. Sejalan dengan hal tersebut, Bambang (2013 :75) menyatakan bahwa dalam rangka meningkatkan kemampuan pegawai, maka diperlukan peningkatan sumber daya manusia. Untuk itu, dapat dilakukan dengan cara pendidikan, pelatihan ataupun seminar-seminar. Pemerintah perlu mengupayakan pelatihan-pelatihan terpadu sehingga kinerja pegawai meningkat, apa lagi dalam dunia informasi dan komunikasi yang semakin modern dewasa ini.

Pelatihan atau seminar merupakan sarana bagi pengembangan potensi pegawai, dapat menjadi salah satu sumber motivasi bagi pegawai untuk bekerja lebih optimal. Pegawai yang terlatih, dapat menjadi motor penggerak bagi diri dan teman-temannya dalam bekerja di kantor. Namun demikian, kendala yang dihadapi dalam pelatihan dan seminar adalah ketidak mampuan kantor mengirimkan semua pegawainya untuk belajar di luar, selain keterbatasan dana juga keterbatasan sumber daya pelatih yang ada di daerah.

Secara garis besar, nampaknya faktor pengakuan merupakan faktor yang cukup dominan yang mendorong pegawai sehingga mau dan mampu bekerja dengan lebih baik. Pengakuan yang diterima sebagai suatu hasil prestasi kerja yang baik, menjadi pemicu dalam mendorong pegawai melayani dengan lebih baik lagi.

Selain itu, faktor tanggungjawab yang menjadikan pegawai termotivasi harus diperhatikan dengan cara penyesuaian tugas tersebut dengan kemampuan dan keahlian pegawai sendiri. Dengan demikian, kondisi itu akan membuat pegawai termotivasi karena pekerjaan itu sendiri. Sarana dan prasarana yang memadai harus disiapkan dengan baik, karena walaupun telah dilatih dengan metode yang benar, jika tidak ada sarana pendukung, maka kemungkinan kinerja yang diharapkan tidak sesuai kenyataan.

2. Faktor Ekstrinsik

Indikator pertama yang dikaji dalam penelitian ini kaitannya motivasi ekstrinsik adalah upah atau gaji. Disadari bahwa faktor ini merupakan aspek penting untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja adalah dengan pemberian kompensasi. Kompensasi berdasarkan prestasi dapat meningkatkan kinerja seseorang yaitu dengan sistem pembayaran karyawan berdasarkan prestasi kerja. Kompensasi akan berpengaruh untuk meningkatkan motivasi kerja yang pada akhirnya secara langsung akan meningkatkan kinerja individu.

Hasil wawancara dengan beberapa informan penelitian, didapatkan data bahwa kompensasi berupa gaji atau tunjangan, merupakan kebutuhan besar bagi setiap pegawai. Dari gaji atau upah ini yang menjadi tulang punggung bagi saya dalam rangka menghidupi anak istri di rumah. Gaji merupakan tumpuan hidup bagi pegawai dalam rangka menghidupi keluarganya di rumah. Penambahan honor atau fasilitas lainnya dapat menjadi sumber peningkatan motivasi pegawai.

Kompensasi terdiri atas dua jenis, yakni kompensasi financial dan kompensasi non financial. Kompensasi berupa financial tentunya sangat besar pengaruhnya,

namun kompensasi berupa non financial juga tidak kalah besarnya pengaruhnya dalam mendorong pegawai bekerja. Pemberian imbalan berupa pujian, cenderamata atau lainnya jika berprestasi, dapat memacu kinerja pegawai yang ada. Kedua kompensasi ini merupakan sarana yang cukup ampuh dalam menggerakkan motivasi dan kinerja pegawai yang ada.

Kompensasi atau upah merupakan suatu yang menarik bagi pegawai. Berbagai cara dapat dilakukan dalam upaya peningkatan motivasi kerja kaitannya dengan kompensasi ini. Suharto (2014 :35) menyatakan bahwa kompensasi merupakan salah satu faktor yang dapat dijadikan dasar dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai. Pemberian kompensasi yang benar dan transparansi akan memacu pegawai berkinerja dengan lebih baik. Pemberian kompensasi selain gaji tetap kepada pegawai adalah insentif, yang disesuaikan dengan kinerja yang terukur, biasanya efektif dalam meningkatkan motivasi pegawai.

Gaji atau upah merupakan salah satu sumber bagi peningkatan motivasi pegawai. Teknik pemberian kompensasi juga dapat menjadi cara guna lebih mengoptimalkan fungsi dari kompensasi itu sendiri. Jika kompensasi dilakukan dengan cara terbuka, dimana diberikan indikator tertentu dalam mendapatkannya, biasanya pegawai akan termotivasi dengan lebih besar. Jika motivasi pegawai sudah tinggi dengan adanya kompensasi yang baik, maka dengan sendirinya kinerja pegawai juga akan tinggi.

Indikator kedua yang dikaji kaitannya dengan motivasi ekstrinsik adalah kondisi kerja. Hal tidak terbatas hanya pada kondisi kerja di tempat pekerjaan masing-masing seperti kenyamanan tempat kerja, ventilasi yang cukup, penerangan,

keamanan, dan lain-lain, akan tetapi kondisi kerja yang mendukung dalam menyelesaikan tugas yaitu sarana dan prasarana kerja yang memadai sesuai dengan sifat tugas yang harus diselesaikan.

Hasil wawancara dengan informan mengenai kondisi kerja, didapatkan bahwa pada dasarnya informan menyadari sepenuhnya bahwa dalam bekerja, dibutuhkan sarana dan prasarana yang memadai supaya bisa bekerja dengan baik. Walaupun mereka termotivasi bekerja, jika tidak diimbangi dengan ketersediaan suasana yang nyaman, biasanya tidak memberikan kinerja yang tinggi. Namun demikian, walaupun sarana dan prasarana ini belum sempurna, pegawai yang ada di kantor ini senantiasa tetap bekerja dengan maksimal, karena tuntutan pekerjaan mengharuskan pegawai bekerja dengan lebih giat lagi.

Upaya peningkatan sarana dan prasarana kantor senantiasa dilakukan, pemerintah memberikan tambahan sarana setiap tahunnya, namun demikian karena terjadinya aus barang serta percepatan teknologi informasi yang kencang, membuat sarana dan prasarana yang ada kadang sudah harus diperbaharui dengan yang lebih baik sesuai kemajuan zaman.

Faktor yang turut mempengaruhi motivasi kerja pegawai di kantor ini adalah ketenangan, suasana kantor yang sejuk, pencahayaan yang baik, ketersediaan listrik dengan baik. Hal ini sangat berkaitan dengan motivasi kerja, karena ketenangan dan kesejukan ruangan dapat membuat pegawai bekerja dengan lebih konsentrasi

Suharto (2014 :45) menyatakan bahwa salah satu faktor yang cukup menentukan dalam dunia pelayanan jasa adalah ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai. Tersedianya meja kursi yang lengkap, sarana komunikasi seperti

telepon, sarana elektronika seperti komputer, printer terkini, menjadi syarat yang harus dipenuhi sehingga pegawai mampu berkinerja dengan lebih baik. Ketersediaan sarana/prasarana ini tentunya harus disesuaikan dengan jenis jasa yang diberikan oleh perusahaan atau instansi pemerintah.

Di sadari sepenuhnya bahwa betapapun positifnya perilaku manusia seperti tercermin dalam kesetiaan yang besar, disiplin yang tinggi, dan dedikasi yang tidak diragukan serta tingkat keterampilan yang tinggi tanpa sarana dan prasarana kerja ia tidak akan dapat berbuat banyak apalagi meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas kerjanya.

Salah satu hal yang perlu diperhatikan dalam hal motivasi pegawai adalah kebijaksanaan dan Administrasi organisasi, dimana ini merupakan salah satu wujud umum rencana-rencana tetap dari fungsi perencanaan (*planning*) dalam manajemen. Kebijaksanaan merupakan pedoman umum pembuatan keputusan.

Hasil wawancara dengan informan penelitian didapatkan bahwa salah satu yang menjadi sumber motivasi bagi pegawai adalah kejelasan tentang hal-hal yang harus dikerjakan dengan ukuran-ukurannya. Dengan demikian, pegawai di kantor akan merasa senang dan termotivasi bekerja karena mereka dapat membuat perencanaan-perencanaan kecil sehubungan dengan pekerjaannya sendiri.

Sehubungan dengan kebijakan, bagi pegawai dapat menjadi sumber motivasi, karena dengan hal tersebut memberikan jaminan bahwa keputusan-keputusan itu akan sesuai dan menyokong tercapainya arah atau tujuan kantor. Kebijakan Badan ini memang menjadi motivasi tersendiri, karena pimpinan kantor dapat menempatkan

diri dalam memberikan kebijakan. Artinya kebijakan diberikan kalau tidak melanggar dan mengganggu tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kebijaksanaan merupakan batas bagi keputusan, menentukan apa yang dapat dibuat dan menutup apa yang tidak dapat dibuat. Kebijakan berfungsi untuk menandai lingkungan di sekitar keputusan yang dibuat, sehingga memberikan jaminan bahwa keputusan-keputusan itu akan sesuai dan menyokong tercapainya arah atau tujuan.

Hubungan antar pribadi (manusia) merupakan salah satu faktor yang dijadikan sumber untuk menggali motivasi pegawai. Hubungan antar pribadi bukan berarti hubungan dalam arti fisik namun lebih menyangkut yang bersifat manusiawi, hubungan ini perlu dijaga dan dirawat dengan baik, karena aktifitas kantor tentunya sangat tergantung dari bagaimana pegawai yang ada saling bersinergi dan bekerja bersama sehingga tujuan organisasi dapat terwujud.

Hasil wawancara dengan informan penelitian, didapatkan bahwa dalam bekerja, kadang pegawai di kantor saling salah pengertian, dimana dapat menyebabkan terjadinya hubungan yang tidak harmonis dengan sesama pegawai. Namun demikian, hal itu jarang terjadi karena pimpinan dan teman kerja lainnya telah saling memahami dengan baik

Hubungan yang baik antara sesama pegawai atau dengan pimpinan dapat menjadikan pegawai termotivasi bekerja di kantor dengan baik, Hubungan ini memiliki pengaruh dalam bekerja, apalagi kalau dibangun dengan asas kekeluargaan dan kebersamaan

Sehubungan dengan hubungan kerja antar pribadi, Suharto (2014 :80) menyatakan bahwa hubungan antar pribadi baik antara pegawai dengan pegawai maupun antar pegawai dengan masyarakat sekitar memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai secara umum. Seorang yang bekerja dengan semangat kebersamaan, biasanya memiliki motivasi yang tinggi sehingga pekerjaan yang diserahkan kepadanya dapat selesai sebagaimana mestinya.

Kondisi kerja yang diringi dengan hubungan kerja yang baik di dalam kantor, tentunya dapat menjadi sumber motivasi bagi pegawai. Olehnya itu, maka hubungan kerja perlu dipertahankan dan disempurnakan, dimana pimpinan organisasi memiliki kemampuan atau kualitas untuk menghadirkan suasana seperti ini. Jika terjadi kesalahpahaman, maka pimpinan kantor yang harus banyak bertindak untuk mendamaikan atau menormalkan suasana kembali.

Penting bagi seorang pimpinan untuk mencegah atau mengobati luka seseorang pegawai karena salah tafsir yang terjadi antara pimpinan dan pegawai atau antar organisasi dengan masyarakat luas. Salah satu manfaat hubungan antar pribadi atau manusia dalam organisasi adalah pimpinan dapat memecahkan masalah bersama pegawai baik masalah yang menyangkut individu maupun masalah umum organisasi,

Aspek pengawasan dalam kantor tentunya berkaitan dengan kinerja kantor secara umum. Supervisi merupakan suatu upaya pembinaan dan pengarahan untuk meningkatkan gairah dan prestasi kerja. Guna menjamin para pegawai melakukan pekerjaan maka pimpinan senantiasa harus berupaya mengarahkan, membimbing, membangun kerja sama, dan memotivasi mereka untuk bersikap lebih baik sehingga

upaya-upaya mereka secara individu dapat meningkatkan penampilan kelompok dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Hasil wawancara dengan informan penelitian, didapatkan bahwa cara pimpinan memberikan arahan, bimbingan kadang menjadi salah satu sumber motivasi bagi pegawai. Hal ini disebabkan karena kadang ada hal yang membutuhkan bimbingan, baik teknis maupun non teknis, sehingga kami membutuhkan arahan dari atasan. Di samping itu, bimbingan itu dapat menjadi motivasi bagi pegawai untuk dapat bekerja dengan lebih baik.

Pembinaan perlu dilakukan oleh pimpinan secara sistematis dan terukur yang dapat memotivasi pegawai untuk meningkatkan prestasi kerja mereka dan pelaksanaan pekerjaan akan menjadi lebih baik. Peranan pimpinan sangat besar dalam membangkitkan motivasi kerja pegawai yang dipimpinnya.

Suharto (2014 : 105) menyatakan bahwa supervise memegang peranan yang penting dalam suatu organisasi, baik untuk kepentingan pekerjaan itu sendiri, maupun untuk membangkitkan kinerja pegawai yang dipimpinnya. Perubahan dan perkembangan zaman memaksa pimpinan organisasi untuk lebih meningkatkan kinerjanya, khususnya dalam hal manajemen dan motivasi pegawai.

Tuntutan kepada pimpinan suatu organisasi memang sangat besar, di samping harus membimbing dan mengarahkan, juga diharapkan mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai yang dipimpinnya. Olehnya itu, seorang pimpinan harus meningkatkan kualitas dirinya sehingga mampu melakukan pembinaan dengan baik dan benar pula.

3. Kendala-Kendala dalam Pengembangan Motivasi Pegawai

Pengembangan motivasi pegawai telah menjadi syarat mutlak dalam upaya peningkatan kinerja pegawai itu sendiri. Seorang pegawai yang termotivasi dengan tinggi, maka besar kecenderungannya tujuan-tujuan organisasi dapat terwujud sebagaimana yang diharapkan bersama. Namun dalam kenyataannya, kondisi Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Mamasa masih mengalami kendala dan rintangan dalam pengembangan motivasi pegawai.

Beberapa hal yang didapatkan menjadi penghambat pengembangan motivasi pegawai, baik bersumber dari wawancara, survei lapangan langsung ataupun melalui dokumentasi yang ada di kantor ini. Kendala yang dihadapi, di antaranya adalah :

3.1. Sarana dan Prasarana

Kendala pertama yang menjadi fokus perhatian bagi Badan ini adalah ketersediaan sarana dan prasarana yang belum memadai. Masih diperlukan cukup banyak sarana dan prasarana standar guna melaksanakan tugas dan kewajiban yang dibebankan kepada Badan ini. Faktor ini disebabkan karena keterbatasan anggaran, dari pemerintah daerah.

Sebenarnya, cukup banyak fasilitas yang ada di kantor ini, namun fasilitas itu sebagai sudah tidak layak pakai, atau sudah tidak sesuai lagi dengan perkembangan zaman. Penambahan sarana-sarana seperti gedung, fasilitas pertemuan dan lainnya dirasakan sangat dibutuhkan kaitannya dengan peningkatan kinerja kantor ini secara umum.

3.2. Kompensasi yang belum baik

Disadari sepenuhnya bahwa kompensasi merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja atau motivasi pegawai. Namun demikian, pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah ini, pemberian kompensasi (diluar gaji pokok/tunjangan) belum banyak dinikmati oleh pegawai. Masih banyak pegawai yang membutuhkan kompensasi dalam rangka pemenuhan kebutuhan standarnya, seperti kebutuhan akan sandang pangan.

Kompensasi dalam bentuk non financial seperti penghargaan, pemberian fasilitas, rekreasi dan lain sebagainya, tidak banyak dilakukan oleh Badan ini. Hal ini terutama disebabkan karena keterbatasan dana atau anggaran untuk itu. Kondisi ini menjadi kendala dalam pengembangan motivasi pegawai, walaupun disadari bahwa pemberian kompensasi merupakan salah satu alat yang ampuh dalam meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai.

3.3. Sarana Pengembangan diri

Pegawai menyadari sepenuhnya bahwa untuk mampu mengerjakan tugas dan kewajiban yang dibebankan kepadanya, maka pegawai tersebut harus senantiasa mengembangkan diri, baik melalui pemerintah maupun atas usaha dan kemauan sendiri. Salah satu persoalan terkait dengan hal ini adalah, kurangnya lembaga-lembaga kursus atau perguruan tinggi swasta yang dapat dijadikan tempat menempuh pendidikan, yang sesuai dengan pekerjaan kantor ini sendiri.

Di sadari bahwa kabupaten Mamasa merupakan daerah yang baru terbentuk beberapa tahun belakang ini, sehingga fasilitas-fasilitas penunjang guna peningkatan diri belum tersedia dengan baik. Olehnya itu, sebagian pegawai mencoba mencari

alternatif pengembangan diri dengan melanjutkan pendidikan di luar kabupaten
Mamasa sendiri, bahkan ada yang mencoba melanjutkan pendidikan di Propinsi lain.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis yang dilakukan terhadap data penelitian tentang motivasi kerja pegawai, baik dari hasil wawancara maupun dari hasil pengamatan dan dokumentasi pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Mamasa dengan menggunakan indikator/parameter, maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Pengakuan dan prestasi kerja merupakan faktor yang dominan memotivasi pegawai secara instristik untuk bekerja secara maksimal pada Badan Kepegawaian dan Dilat Daerah Kabupaten Mamasa. Di samping hal tersebut, faktor pekerjaan itu sendiri yang menarik, tanggungjawab seta pengembangan diri, merupakan faktor yang turut memotivasi pegawai bekerja dengan lebih baik
2. Gaji atau upah serta hubungan antar pribadi merupakan faktor yang lebih dominan memotivasi pegawai secara ekstrinstik untuk bekerja secara optimal pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Mamasa. Faktor kondisi kerja,turut membantu meningkatkan motivasi kerja, namun kadarnya tidaklah sebesar upah dan hubungan antar pribadi.
3. Faktor-faktor yag menjadi kendala dalam meningkatkan motivasi kerja pada pegawai Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah kabupaten Mamasa, di antaranya adalah (a) sarana dan prasarana yang kurang memadai, (b) kompensasi yang belum mampu memberikan kesejahteraan bagi seluruh

pegawai yang ada, serta (c) kurangnya lembaga atau perguruan tinggi di daerah ini guna peningkatan kapasitas diri pegawai.

B. Saran – Saran

Berdasarkan hasil pendapat, data dan kesimpulan di atas, maka untuk bermanfaatnya penulisan ini, penulis menyarankan beberapa hal di antaranya adalah :

1. Kepada pimpinan atau segenap jajaran pegawai pada Badan kepegawaian Daerah Kabupaten Mamasa, kiranya mempertahankan dan kalau perlu lebih meningkatkan lagi aspek motivasi instristik yakni pengakuan dan prestasi kerja serta aspek ekstristik gaji/upah dan hubungan antar pribadi pegawai, karena hal ini dapat menjadi senjata utama dalam meningkatkan kinerja instansi secara umum. Namun demikian, hal-hal seperti tanggungjawab, kondisi kerja dan lainnya tetap perlu mendapatkan perhatian sehingga semua aspek yang menjadi sumber motivasi pegawai dapat meningkat secara optimal.
2. Kepada pemerintah daerah, kiranya lebih memperhatikan lagi upaya-upaya peningkatan kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mamasa, khususnya dalam hal pemberian sarana dan prasarana yang lebih memadai, serta memberi kesempatan yang sebesar-besarnya kepada pegawai yang mampu untuk melanjutkan pendidikan pada tataran yang lebih tinggi. Hal ini terutama disebabkan karena kantor ini memiliki peran dan fungsi yang sangat penting guna menciptakan kinerja pegawai yang baik secara umum di Kabupaten Mamasa.

3. Kepada peneliti lainnya, kiranya dapat mengkaji motivasi kerja ini dengan melibatkan lebih banyak indikator serta lokasi yang lebih luas, sehingga nantinya didapatkan suatu wawasan yang lebih kompleks dan bermanfaat baik secara ilmu pengetahuan maupun dalam tataran aplikasi di lapangan.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Hamid Mursi, 2015. *SDM Yang Produktif*, Edisi Keempat. Jakarta: Gema Insani Press.
- Abimayu, 2013. *Pengantar Ilmu Administrasi Publik*. Jakarta : Bina Aksara
- Amiruddin 2013. *Ilmu Administrasi Publik dalam Era Globalisasi*. Yogyakarta : BPFE
- Anonim, 1999. *Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999*, Jakarta
- _____, 2003. *Peraturan Pemerintah Nomor 09 Tahun 2003*. Jakarta
- _____, 2008. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Anwar Prabu. 2005. *Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Kabupaten Muara Enim*. Tesis, Universitas Indonesia.
- Aprizal, 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Arindha Ayuningtyas. 2014. *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Karyawan dalam Promosi Jabatan di PT. Harapan Jaya Globalindo*. Tesis. Universitas Indonesia
- Bambang 2013. *Dasar-Dasar Motivasi Kerja*. Bandung : PT. Tarsito
- Bahtiar, 2013. *Analisis Pekerjaan*. Jakarta : Bina Aksara
- Buchari Zainun. 1994. *Manajemen dan Motivasi* Jakarta: Balai Aksara
- Budiman, 2013. *Kinerja Pegawai*. Jakarta : Balai Pustaka
- Burhanuddin, 2014. *Seputar Ilmu Administrasi Publik*. Jakarta : Bumi Aksara
- Burhan Bungin. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif (Komunikasi, ekonomi, dan kebijakan publik serta ilmu-ilmu sosial lainnya)*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Dharma. Agus; 2003, *Manajemen Supervisi cetakan lima*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Gunawan, 2012. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE

- Hamzah B. Uno, 2011. Teori dan Motivasi dan Pengukurannya (Analisis di bidang pendidikan). Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hani Handoko. 1991. Manaemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE
- Hasanuddin 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Andi Offset
- Herawati 2015. Pengaruh Motivasi Terhadap Tingkat Kinerja Karyawan Bagian Administrasi Pada PT International Paint Indonesia. Skripsi. Universitas Negeri Yogyakarta
- Kadarisman, 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Bumi Aksara
- _____, 2010. Organisasi & Motivasi. Jakarta: PT Bumi Aksara
- _____, 2012. Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Komaruddin. 1992. Manajemen Pengawasan Kualitas Terpadu suatu Pengantar. Jakarta: Rajawali Press.
- Kurniawati, 2015. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bagian Administrasi PT. Akebono Brake Astra Indonesia. Skripsi. Universitas Negeri Yogyakarta
- Malayu S. P. Hasibuan, 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi Bumi Aksara
- _____, 2010. Organisasi dan Motivasi Jakarta: Bumi Aksara
- Mangkunegara. 2009 Manajemen Sumber Daya Manusia Jakarta: Bumi Aksara
- Manullang, 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Andi Offset
- _____, 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia (edisi Revisi). Yogyakarta: Andi Offset
- Moh. Mujib Khoiri, 2014. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja Pegawai Perpustakaan di Universitas Negeri Yogyakarta. Skripsi. Universitas Negeri Yogyakarta
- Moekijat. 2002. Dasar-Dasar Motivasi. Bandung: Pioner Jaya.
- Nawawi, 2005: 351. Administrasi Personel untuk Peningkatan Produktivitas Kerja. Jakarta: Haji Masagung.
- _____, 2012. Motivasi dan Kinerja Pegawai. Jakarta. Haji Masagung

- Rachmawati. 2011. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Peneliti Di Pusat Penelitian Osenografi Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI). Tesis Universitas Negeri Yogyakarta.
- Riska Afrisalia Nitasari, 2012. Analisis Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Kudus. Skripsi. Universitas Gajahmada
- Riyadi. 2000. Motivasi dan Pelimpahan Wewenang sebagai variabel Moderating dalam Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial. Jurnal Riset Akuntansi Indonesia Robbins, 2006 .Perilaku Organisasi. PT. Indeks Kelompok Gramedia
- Rustamto, 2010. Dasar-Dasar Motivasi. Bandung: Pioner Jaya.
- Sedarmayanti. 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Bandung: PT. Refika Aditama
- Siagian, 2012. Teori Motivasi dan Aplikasinya. Jakarta: PT Rineka Cipta
- Suharto, 2014. Motivasi Kerja Pegawai. Bandung : PT. Tarsito
- Suhartono 2011. Sumber Daya Manusia dan Implikasinya. Jakarta : Bina Aksara
- Sugiyono; 2010. Metode Penelitian Administrasi. Bandung: Alfabeta
- _____, 2012. Metode Penelitian Bisnis. Bandung: Alfabeta
- Suharsimi 2011. Manajemen dan Kinerja Organisasi. Bandung. Alfabeta
- Suharsimi Arikunto. 1996. Prosedur Penelitian suatu Pendekatan Praktek. Jakarta : Bina Aksara Sulistyani & Rosidah. (2003). Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Sukarna. 1993. Kepemimpinan dalam Organisasi. Bandung: Mandar Maju.
- Susilo Martoyo. (1996). Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE
- Sutrisno. 2011. Manajemen dan Motivasi. Jakarta: Balai Aksara
- Wahdjosumidjo, 1992. Motivasi Kerja Perusahaan. Jakarta. PT. Rineka Cipta
- Winardi, 2008. Motivasi & Pemotivasian dalam Manajemen. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Zainun, B, 2009. Manajemen dan Motivasi. Balai Aksara. Jakarta