

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH
TERHADAP PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI BADAN
PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH (BAPPEDA)
PROVINSI SULAWESI BARAT**



UNIVERSITAS TERBUKA

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

Disusun Oleh :

NURDIN

NIM. 500655394

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2018

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul: Analisis Faktor-Faktor Yang Berpengaruh terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Sulawesi Barat

adalah karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan yang benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Majene, 2018

Yang Menyatakan

METERAI
TEMPEL

42321AFF213919978

6000
ENAM RIBURUPIAH



NURDIN

NIM. 500655394

ABSTRAK

Nuridin. “Analisis Faktor-Faktor Yang Berpengaruh terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Sulawesi Barat”, (dibimbing oleh Dr. H. Aras Solong, M. Si dan Dr. Lina Warlina., M. Ed).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bentuk faktor-faktor yang dapat berpengaruh untuk meningkatkan kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Provinsi Sulawesi Barat.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai dapat dipengaruhi dari motivasi yang bersumber dari dalam diri seseorang yang disebut (faktor intrinsik) dan motivasi yang bersumber dari luar diri seseorang yang disebut (faktor ekstrinsik). Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah komitmen organisasi, dimana melalui faktor ini pegawai berkomitmen mengajak seluruh anggota organisasi untuk berani melibatkan seluruh pegawai dalam merumuskan rencana strategis, menyiapkan sumber daya aparatur yang profesional dan berbasis kompetensi.

Selanjutnya faktor budaya organisasi merupakan faktor yang turut berpengaruh, dimana faktor budaya dapat dijadikan dasar perbaikan kualitas kinerja pegawai yang ada dalam organisasi, pegawai harus dilibatkan dari semua aspek pekerjaan. Untuk melibatkan pegawai secara keseluruhan, maka idenya harus dipertimbangkan sehingga muncul perasaan kalau mereka itu ikut berkontribusi terhadap pencapaian hasil kinerja pegawai.

Kata kunci: Motivasi, Kinerja, Komitmen, Budaya Organisasi.



ABSTRACT

Nurdin. "Analysis of Factors Affecting the Improvement of Performance of Regional Development Planning Agency (BAPPEDA) of West Sulawesi Province". (guided by Dr. H. Aras Solong., M. Si and Dr. Lina Warlina., M. Ed).

This study aims to analyze the form of factors that can influence to improve the performance of employees at the Regional Development Planning Agency (Bappeda) West Sulawesi Province.

Based on the results of the study showed that the performance of employees can be influenced from the motivation that comes from within a person called (intrinsic factor) and motivation that comes from outside the person who is called (extrinsic factor). Another factor that can affect the performance of employees is the commitment of the organization, where through this factor employees committed to invite all members of the organization to dare to involve all employees in formulating strategic plans, prepare resources professional and competence-based personnel.

Furthermore, organizational culture factors are influential factors, where cultural factors can be used as a basis for improving the quality of employee performance in the organization, employees must be involved from all aspects of the work. To involve employees as a whole, the idea must be considered so that the feelings arise if they contribute to the achievement of employee performance results.

Keywords: Motivation, Performance, Commitment, Organizational Culture.



PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Analisis Faktor-Faktor Yang Berpengaruh terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Sulawesi Barat

Nama : Nurdin

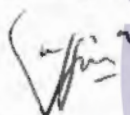
NIM : 500655394

Program Studi : Magister Administrasi Publik

Hari/Tanggal :

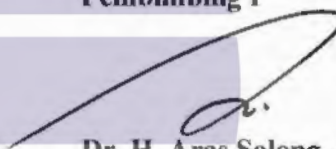
Menyetujui :

Pembimbing II



Dr. Lina Warlina, M. Ed
NIP. 19610107198601 2 001

Pembimbing I



Dr. H. Aras Solong, M. Si
NIP. 196208141986031020

Penguji Ahli



Prof. Dr. Nurliah Nurdin, S.Sos, MA
Nip. 197207101998032001

Mengetahui,

Ketua Pascasarjana Hukum, Sosial dan Politik



Dr. Darmanto, M. Ed
Nip. 195910271986031003



Dekan FHISIP
Universitas Terbuka

Prof. Daryono, SH., MA., Ph.D
Nip. 196407221989031019

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PENGESAHAN

Nama : Nurdin
 NIM : 500655394
 Program Studi : Magister Administrasi Publik
 Judul TAPM : Analisis Faktor-Faktor Yang Berpengaruh terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Sulawesi Barat
 Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada:
 Hari/Tanggal : Minggu/20 Mei 2018
 Waktu :
 Dan dinyatakan LULUS

PANITIA UJIAN

Ketua Komisi Penguji

Nama: Dr. Djoko Rahardjo, M.Hum

Penguji Ahli

Nama: Prof. Dr. Nurliah Nurdin, S.Sos, MA

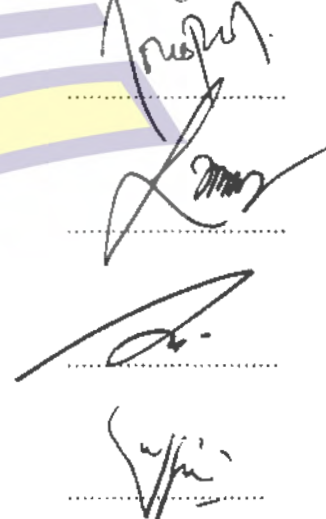
Pembimbing I

Nama: Dr. H. Aras Solong, M. Si

Pembimbing II

Nama: Dr. Lina Warlina, M, Ed

Tandatangan



KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur senantiasa penulis panjatkan ke Hadirat Allah Subhanahu Wataala karena atas rahmat dan karunia Nyalah sehingga penulisan tesis ini dapat diselesaikan dengan baik yang berjudul: “Analisis Faktor-Faktor Yang Berpengaruh terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Sulawesi Barat”. Penulis menyadari bahwa penulisan tesis ini banyak kendala yang dihadapi. Namun berkat perhatian, bantuan, dorongan, arahan, dan doa dari berbagai pihak, maka tesis ini dapat diselesaikan.

Melalui kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada Bapak Dr. H. Aras Solong, M. Si selaku pembimbing I dan Dr. Lina Warlina., M. Ed selaku pembimbing II yang tulus dan ikhlas memberikan arahan, bimbingan, perhatian, dan dorongan dalam penulisan tesis ini. Ucapan terima kasih dan penghargaan juga tak lupa penulis sampaikan kepada:

1. Drs. Firman Hamzi., M. Pd selaku koodinator BBLBA UPBJJ-UT Majene.
2. DR. Junda Maulana, M.Si selaku kepala Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Provinsi Sulawesi Barat.
3. Ibu tercinta Hj. Saridang
4. Istri yang tersayang Daryani, SP serta seluruh keluarga dan sahabat yang telah membantu penulis baik moril maupun materil dalam menyelesaikan penulisan tesis ini.

Akhirnya penulis sampaikan permohonan maaf, jika sekiranya dalam menempuh proses perkuliaban selama ini terdapat, perilaku, sikap, tutur kata dan

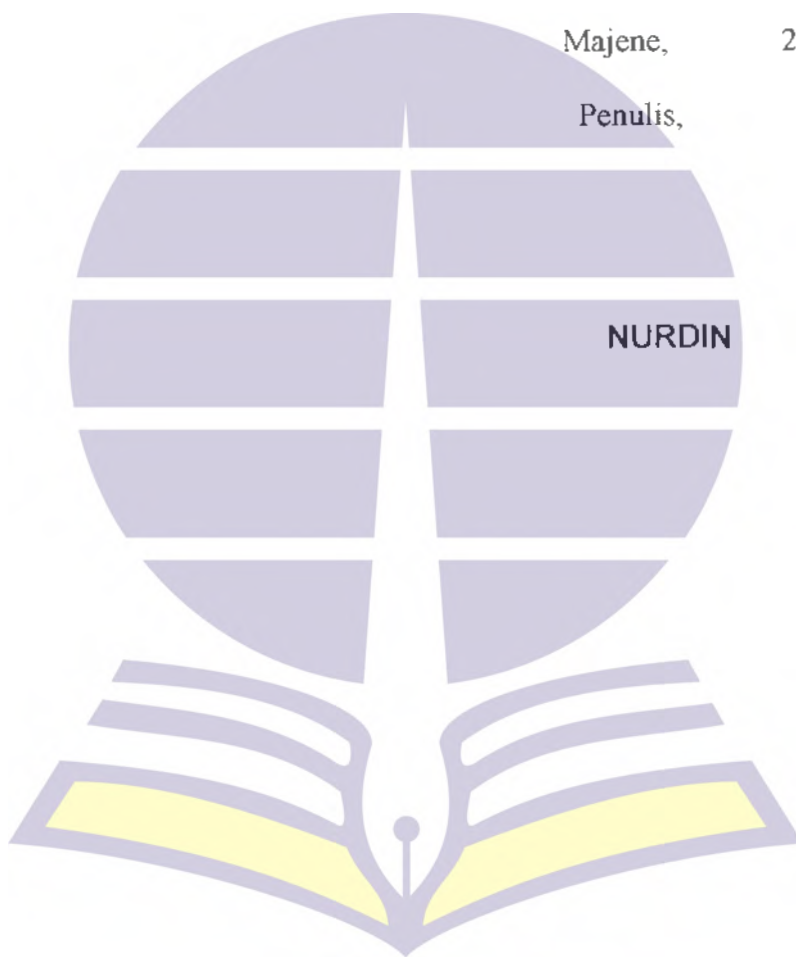
tindakan yang tidak berkenan baik disengaja maupun tidak disengaja, melalui kesempatan ini penulis mohon maaf yang setulus-tulusnya. Penulis senantiasa selalu berdoa kepada Sang Khalik pemilik langit dan bumi ini semoga seluruh bantuan dan penghargaan bapak/ibu, saudara (i) mendapat balasan yang setimpal dari Allah Rabbul Alamin.

Amin, Amin, Amin.

Majene, 2018

Penulis,

NURDIN



**KEMENTERIAN RISET TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe, Ciputat 15418

Tlp. 021-7415050, Faks. 021-7415588

BIODATA

Nama : Nurdin

Nim : 500655394

Tempat & Tanggal Lahir : Ujung Batu, 19 November 1975

Registrasi Pertama : 2016.2

Riwayat Pendidikan : 1. SDN Bontojai Kec. Tamalatea Kab Jeneponto
2. SMPN 1 Mamuju Kab. Mamuju
3. SMUN 2 Mamuju Kab. Mamuju
4. Fakultas Peternakan Universitas Hasanuddin
Lulus Tahun 2001

Riwayat Pekerjaan : 1. Staf Dinas Pertanian dan Peternakan Provinsi
Sulawesi Barat Tahun 2009 - 2016
2. Staf Dinas Pendapatan Daerah Provinsi
Sulawesi Barat Tahun 2016 - 2017
3. Staf Badan Perencanaan Pembangunan Daerah
(Bappeda) Provinsi Sulawesi Barat Tahun
2017 - Sekarang

Alamat : Jl. Soekarno Hatta Komp. Muhammadiyah
Kelurahan Rimuku Kab. Mamuju Sulawesi Barat

Telepon/HP : 08114112619, 08114101116

Majene, 2018

Mahasiswa

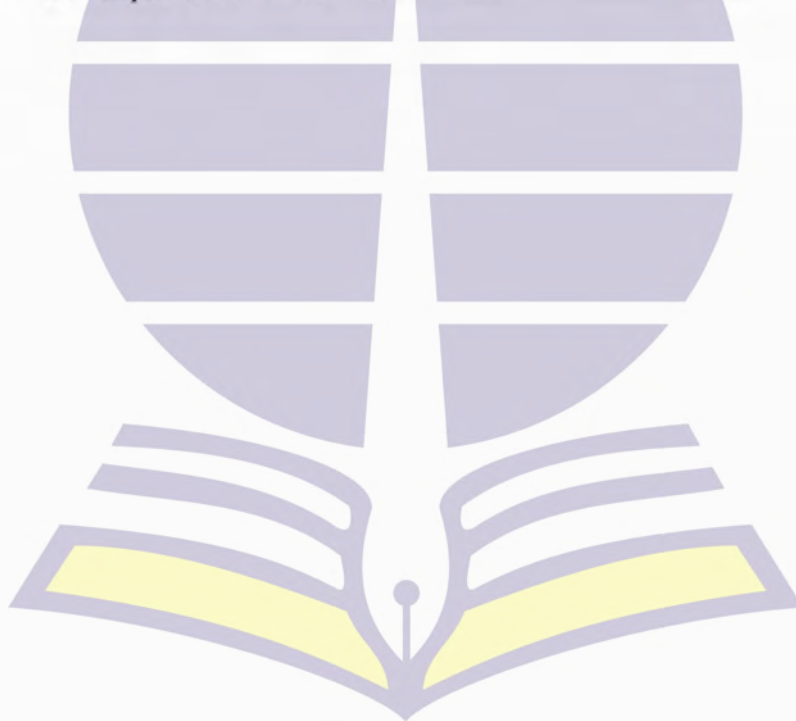
Nurdin
NIM. 500655394

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
ABSTRAK	ii
ABSTRACT	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
HALAMAN PENGESAHAN	v
HALAMAN PERSETUJUAN TAPM	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
BIODATA	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
LAMPIRAN	xiii
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Perumusan Masalah.....	3
C. Tujuan Penelitian.....	4
D. Kegunaan Penelitian.....	4
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA.....	6
A. Konsep Motivasi Kerja.....	6
B. Komitmen Organisasi.....	30
C. Budaya Organisasi.....	38
D. Konsep Kinerja.....	52
E. Konsep Disiplin.....	57
F. Kerangka Pikir	61
BAB III. METODE PENELITIAN.....	64
A. Desain Penelitian.....	64
B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan.....	64
C. Instrumen Penelitian.....	64
D. Prosedur Pengumpulan Data.....	65
E. Metode Analisis Data.....	65
F. Definisi Konsep.....	67
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	69
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	69
B. Gambaran Umum Pegawai Bappeda Provinsi Sul-Bar.....	76
C. Hasil Penelitian dan Pembahasan.....	87
BAB V. PENUTUP.....	111
A. Kesimpulan	111
B. Saran.....	114
DAFTAR PUSTAKA.....	116
LAMPIRAN-LAMPIRAN	120

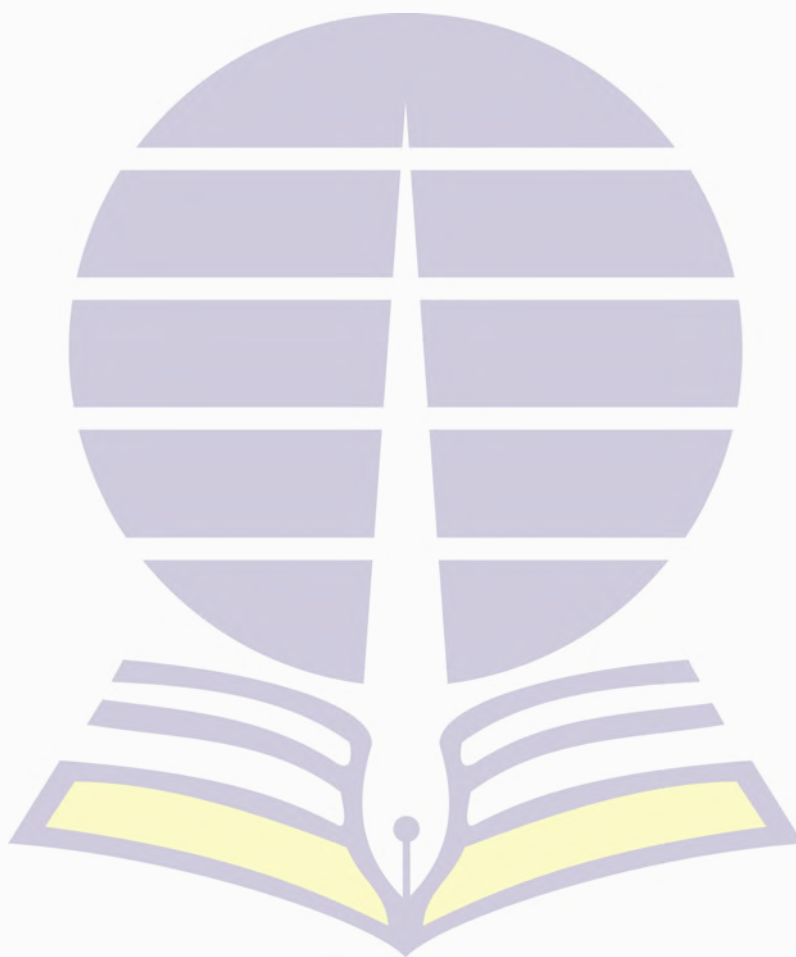
DAFTAR TABEL

Tabel 4.1. Luas Wilayah Menurut Kabupaten di Provinsi Sulawesi Barat....	71
Tabel 4.2. Keadaan Pegawai Bappeda Provinsi Sulawesi Barat Berdasarkan Jenis Kelamin	76
Tabel 4.3. Keadaan Pegawai Bappeda Provinsi Sulawesi Barat Berdasarkan Golongan dan Jenis Kelamin	78
Tabel 4.4. Keadaan Pegawai Bappeda Provinsi Sulawesi Barat Berdasarkan Jenis Jabatan dan Jenis Kelamin	79
Tabel 4.5. Keadaan Pegawai Bappeda Provinsi Sulawesi Barat Berdasarkan Eselon dan Jenis Kelamin	80
Tabel 4.6. Keadaan Pegawai Bappeda Provinsi Sulawesi Barat Berdasarkan Pendidikan dan Jenis Kelamin	82
Tabel 4.7. Keadaan Pegawai Bappeda Provinsi Sulawesi Barat Berdasarkan Masa Kerja dan Jenis Kelamin	84
Tabel 4.8. Keadaan Pegawai Bappeda Provinsi Sulawesi Barat Berdasarkan Kelompok Usia dan Jenis Kelamin	85



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.	Kerangka Pikir Penelitian.....	61
Gambar 2.	Peta Wilayah Sulawesi Barat.....	72
Gambar 3.	Bagan Struktur Organisasi Bappeda Provinsi Sulawesi Barat...	75



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kedudukan dan peranan Pegawai Negeri Sipil yang sangat strategis ditengah-tengah masyarakat sebagai aparatur negara dan abdi masyarakat mempunyai tanggung jawab yang besar dalam mewujudkan penyelenggaraan administrasi pemerintahan dan pembangunan dengan mengetengahkan pelayanan secara adil dan bertanggung jawab memenuhi unsur kesejahteraan kepada masyarakat yang berlandaskan kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Hal ini sejalan dengan peraturan pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010 tentang disiplin pegawai negeri sipil pada pasal 1 (satu) ayat 1 (satu) menyatakan bahwa disiplin pegawai negeri sipil adalah kesanggupan pegawai negeri sipil untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedisiplinan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin.

Perhatian terhadap eksistensi pelayanan publik perlu mendapat prioritas utama dari pemerintah karena hal ini telah menimbulkan permasalahan dalam masyarakat, sebagaimana dikemukakan oleh Wasistiono (2003: 49-50) menyatakan bahwa terdapat beberapa alasan sehingga perhatian pemerintah terhadap arti pentingnya motivasi, komitmen dan budaya kerja masih terbatas antara lain (1) sebagian besar instansi pemerintah menyelenggarakan kegiatan yang bersifat monopoli dan tidak memiliki iklim kompetisi, sehingga tidak menciptakan efisiensi dan peningkatan kualitas, (2) dalam menjalankan

kegiatannya, aparat pemerintah mengandalkan kewenangan dari pada kekuatan pasar ataupun kebutuhan, (3) tidak adanya akuntabilitas kegiatan instansi pemerintah, baik akuntabilitas vertikal ke bawah, ke samping maupun ke atas yang disebabkan oleh tidak adanya tolak ukur kinerja yang dibakukan secara nasional berdasarkan standar yang diterima secara umum, (4) dalam aktifitasnya, aparat pemerintah sering terjebak pada pandangan “etik” yakni mengutamakan pandangan dan keinginan mereka sendiri (birokrasi) daripada pandangan “emik” yakni pandangan masyarakat yang menerima jasa publik, (5) rendahnya kesadaran anggota masyarakat akan hak dan kewajibannya sebagai warga negara maupun sebagai konsumen sehingga cenderung menerima begitu saja layanan yang diberikan oleh instansi pemerintah, terlebih lagi apabila layanan yang diberikan bersifat cuma-cuma. Kelima alasan ini menjadi faktor yang dominan menyebabkan rendahnya perhatian pemerintah terhadap motivasi kerja di lingkungan instansi pemerintah.

Sementara itu, Hasibuan (2002) mengemukakan beberapa faktor mengenai kebutuhan dan keinginan karyawan/pegawai, yakni gaji yang baik, pekerjaan yang aman, rekan sekerja yang kompak, penghargaan terhadap pekerjaan, pekerjaan yang berarti, kesempatan untuk maju, pimpinan yang adil dan bijaksana, pengarahan dan perintah yang wajar, dan organisasi atau tempat kerja yang dihargai oleh masyarakat yang disebut dengan motivasi ekstrinsik.

Berdasarkan observasi awal peneliti di lapangan, bahwa keadaan pegawai pada organisasi Bappeda Provinsi Sulawesi Barat. Kondisi kinerja pegawai masih dijumpai pada Bappeda Tahun 2016, pegawai berjumlah 64 orang, dan diantara pegawai tersebut terdapat pegawai yang masih kurang memahami tugas dan

fungsi (Tupoksi) pekerjaannya adalah 13 orang atau (20,3 %) , yang tidak bisa menyelesaikan pekerjaan tepat waktu apabila diberikan tugas dan tanggung jawab oleh pimpinan sebanyak: 9 orang atau (14,1 %), yang belum memahami uraian tugasnya sebanyak 11 orang atau (17,18 %), absen tidak masuk kantor tanpa keterangan 15 orang atau 23,43 % , dan tidak apel pagi/siang sebanyak 25 orang atau (39,1 %). Persentase ketidakhadiran pegawai setiap bulannya rata-rata sebesar 1,25 % sedangkan dalam pelaksanaan tugas dan fungsi berdasarkan uraian tugas belum berjalan sebagaimana mestinya, ditandai dengan pegawai masih sering datang terlambat, tidak menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, lebih mengutamakan kepentingan pribadi daripada masyarakat dan terparah adalah tidak menghiraukan komitmen dan budaya organisasi sebagai tolok ukur pegawai berkinerja yang baik. Oleh karena itu, untuk mewujudkan kinerja yang bermutu bagi pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Provinsi Sulawesi Barat, maka harus dianalisis faktor-faktor yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai. Berdasarkan pada uraian tersebut di atas, maka dapat diajukan sebuah penelitian dengan Judul:

"Analisis faktor-faktor yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Provinsi Sulawesi Barat"

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka permasalahan yang akan dianalisis yang berkaitan dengan faktor-faktor yang dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai dalam mewujudkan pelaksanaan administrasi publik yang profesional, efektif dan efisien dan

bertanggung jawab serta memberikan kepuasan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Oleh karena itu, rumusan-rumusan masalah dapat dipaparkan sebagai berikut.

1. Bagaimana karakter motivasi intrinsik dan ekstrinsik, komitmen dan budaya organisasi sebagai faktor yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Provinsi Sulawesi Barat.
2. Bagaimana peran faktor motivasi intrinsik dan ekstrinsik, komitmen dan budaya kerja dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan (Bappeda) Provinsi Sulawesi Barat.

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang hendak dicapai melalui penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis karakter motivasi intrinsik dan ekstrinsik, komitmen dan budaya organisasi sebagai faktor yang dapat berpengaruh untuk meningkatkan kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Provinsi Sulawesi Barat.
2. Untuk menganalisis peran faktor motivasi intrinsik dan ekstrinsik, komitmen dan budaya organisasi dapat berpengaruh untuk meningkatkan kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan (Bappeda) Provinsi Sulawesi Barat.

D. Kegunaan Penelitian

1. Bagi pihak instansi.

Hasil penelitian diharapkan memberikan sumbangan saran, pemikiran, informasi yang bermanfaat bagi pegawai dalam memberikan dorongan yang

kuat terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) dalam meningkatkan kinerja pegawai Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Barat untuk mencapai kinerja yang maksimal.

2. Bagi pihak akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu proses pembelajaran serta pengaplikasian ilmu pengetahuan, terutama yang berhubungan dengan faktor motivasi intrinsik dan ekstrinsik, komitmen dan budaya organisasi yang sangat berperan terhadap dorongan yang kuat dan berkaitan dengan peningkatan kinerja pegawai.

3. Bagi pihak lain

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi tambahan atau untuk pengembangan ide-ide baru untuk penelitian selanjutnya, dan sebagai bahan pertimbangan organisasi atau instansi lain yang menghadapi permasalahan yang sama mengenai faktor-faktor yang dapat berpengaruh terhadap pemberian dorongan kerja yang kuat dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai pemerintah secara umum.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Konsep Motivasi Kerja

Motivasi seringkali diistilahkan sebagai dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat, sehingga motivasi tersebut merupakan (*driving force*) yang menggerakkan manusia untuk bertindak laku dan dalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu (As'ad, 1995: 45). Motivasi secara sederhana dapat diartikan "*motivating*" yang secara implisit berarti bahwa pimpinan suatu organisasi berada di tengah-tengah bawahannya, dengan demikian dapat memberikan bimbingan, instruksi, nasehat dan koreksi jika diperlukan (Siagian, 1995:129). Pendapat lain mengatakan bahwa motivasi adalah keinginan yang terdapat pada seorang individu yang merangsang untuk melakukan tindakan (Winardi, 2000: 312). Motivasi adalah dorongan yang ada dalam diri manusia yang menyebabkan yang bersangkutan melakukan sesuatu (Wursanto,1997: 132).

Dalam kehidupan manusia selalu mengadakan bermacam-macam aktifitas. Salah satu aktivitas itu diwujudkan dalam gerakan-gerakan yang dinamakan kerja. Menurut As'ad (2003: 46), bekerja mengandung arti melaksanakan suatu tugas yang diakhiri dengan buah karya yang dapat dinikmati oleh manusia yang bersangkutan. Faktor pendorong penting yang menyebabkan manusia bekerja, adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Aktifitas dalam kerja mengandung unsur suatu kegiatan sosial, menghasilkan sesuatu, dan pada akhirnya bertujuan untuk memenuhi kebutuhannya. Namun demikian dibalik dari tujuan yang tidak langsung tersebut orang bekerja juga untuk mendapatkan imbalan, upah atau gaji

dari hasil kerjanya. Jadi pada hakekatnya orang bekerja, tidak saja untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya tapi juga untuk mencapai taraf hidup yang lebih baik. Menurut Smith dan Wakeley (dalam As'ad, 2003:47) menyatakan bahwa seseorang didorong untuk beraktivitas karena berharap bahwa hal ini akan membawa pada keadaan yang lebih memuaskan daripada keadaan sekarang. Pendapat dari Gilmer (dalam As'ad, 2003: 47), menyebutkan bahwa bekerja itu merupakan proses fisik maupun mental manusia dalam mencapai tujuan. Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa bekerja adalah aktivitas manusia baik fisik maupun mental yang dasarnya mempunyai tujuan yaitu untuk mendapatkan kepuasan. Ini tidak berarti bahwa semua aktivitas itu adalah bekerja, hal ini tergantung pada motivasi yang mendasari dilakukannya aktivitas tersebut.

Dari berbagai pendapat mengenai definisi motivasi dan definisi kerja tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang, baik yang berasal dari dalam dan luar dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan semangat tinggi menggunakan semua kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya yang bertujuan untuk mendapatkan hasil kerja sehingga mencapai kepuasan sesuai dengan keinginannya. Untuk dapat memberikan hasil kerja yang berkualitas dan berkuantitas maka seorang pegawai membutuhkan motivasi kerja dalam dirinya yang akan berpengaruh terhadap semangat kerja sehingga meningkatkan kinerjanya. Telah lama diketahui bahwa manusia adalah makhluk sosial. Sebagai makhluk sosial akan membutuhkan rasa sayang, pengakuan keberadaan, rasa ingin memiliki berbagai kebutuhan

tersebut, manusia bekerja dan berusaha dengan sekuat tenaga untuk memenuhi keinginan itu.

1. Teori Motivasi Kerja

a. Teori Motivasi menurut Abraham Maslow

Setiap manusia mempunyai *needs* (kebutuhan, dorongan, *intrinsic* dan *extrinsic factor*), yang pemunculannya sangat tergantung dari kepentingan individu. Dengan kenyataan ini, kemudian A. Maslow (dalam Siagian, 1996: 149) membuat *needs hierarchy theory* untuk menjawab tentang tingkatan kebutuhan manusia tersebut. Kebutuhan manusia diklasifikasi menjadi lima hierarki kebutuhan yaitu :

1. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*)

Perwujudan dari kebutuhan fisiologis adalah kebutuhan pokok manusia yaitu sandang, pangan, papan, dan kesejahteraan individu. Kebutuhan ini dipandang sebagai kebutuhan yang paling mendasar, karena tanpa pemenuhan kebutuhan tersebut, seseorang tidak dapat dikatakan hidup normal. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang sangat primer, karena kebutuhan ini telah ada dan terasa sejak manusia dilahirkan misalnya dalam hal sandang dan pangan. Apabila tingkat kemampuan seseorang masih rendah, kebutuhan akan sandang akan dipuaskan sekedarnya saja. Jumlahnya terbatas dan mutunya pun belum mendapat perhatian utama karena kemampuan untuk itu memang masih terbatas. Akan tetapi bila kemampuan seseorang meningkat, pemuas akan kebutuhan sandang pun akan ditingkatkan, baik sisi jumlah maupun mutu. Demikian pula dengan pangan, misalnya guru yang ekonominya masih rendah, kebutuhan pangan

biasanya masih sangat sederhana. Akan tetapi jika kemampuan ekonominya meningkat, maka pemuas kebutuhan akan pangan pun akan meningkat. Hal serupa dengan kebutuhan akan papan/perumahan. Kemampuan ekonomi seseorang akan mendorongnya untuk memikirkan pemuas kebutuhan perumahan dengan pendekatan kuantitatif dan kualitatif sekaligus.

2. Kebutuhan Rasa Aman (*Safety Needs*)

Kebutuhan keamanan harus dilihat dalam arti luas, tidak hanya diartikan dalam arti keamanan fisik semata, tetapi juga keamanan psikologis dan perlakuan yang adil dalam pekerjaan. Karena pemuas kebutuhan ini terutama dikaitkan dengan kekaryaan seseorang, artinya keamanan dalam arti fisik termasuk keamanan seseorang di daerah tempat tinggal, dalam perjalanan menuju ke tempat bekerja, dan keamanan di tempat kerja.

3. Kebutuhan Sosial (*Social Needs*)

Manusia pada hakekatnya adalah makhluk sosial, tidak dapat memenuhi kebutuhan sendiri dan pasti memerlukan bantuan oranglain, sehingga mereka harus berinteraksi dalam memenuhi kebutuhan tersebut. Kebutuhan sosial tercermin dalam empat bentuk perasaanyaitu:

- a. Kebutuhan akan perasaan diterima orang lain dengan siapa ia bergaul dan berinteraksi dalam organisasi sehingga memiliki *sense of belonging* yang tinggi.
- b. Harus diterima sebagai kenyataan bahwa setiap orang mempunyai jati diri yang khas dengan segala kelebihan dan kekurangannya. Dengan jati dirinya itu, setiap manusia merasa dirinya penting, artinya ia memiliki *sense of importance*.

c. Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak akan gagal sering disebut *sense of accomplishment*. Tidak ada orang yang merasa senang apabila ia menemui kegagalan, sebaliknya, ia senang apabila ia menemui keberhasilan.

d. Kebutuhan akan perasaan diikutsertakan (*sense of participation*).

Kebutuhan ini sangat terasa dalam hal pengambilan keputusan yang menyangkut diri dan tugas sendiri. Sudah barang tentu bentuk dari partisipasi itu dapat beraneka ragam seperti dikonsultasikan, diminta memberikan informasi, didorong memberikan saran.

e. Kebutuhan akan harga diri (*Esteem Needs*)

Semua orang memerlukan pengakuan atas keberadaan statusnya oleh orang lain. Situasi yang ideal adalah apabila *prestise* itu timbulakan menjadikan prestasi seseorang. Akan tetapi tidak selaludemikian, karena dalam hal ini semakin tinggi kedudukan seseorang, maka akan semakin banyak hal yang digunakan sebagai simbol statusnya itu. Dalam kehidupan organisasi banyak fasilitas yang diperoleh seseorang dari organisasi untuk menunjukkan kedudukan statusnya dalam organisasi. Pengalaman menunjukkan bahwa baik dimasyarakat yang masih tradisional maupun di lingkungan masyarakat yang sudah maju, simbol-simbol status tersebut tetap mempunyai makna penting dalam kehidupan berorganisasi.

f. Aktualisasi Diri (*Self Actualization*)

Hal ini dapat diartikan bahwa dalam diri seseorang terdapat kemampuan yang perlu dikembangkan, sehingga dapat memberikan

sumbangsih yang besar terhadap kepentingan organisasi. Melalui kemampuan kerja yang semakin meningkat akan semakin mampu memuaskan berbagai kebutuhannya dan pada tingkatan ini orang cenderung untuk selalu mengembangkan diri serta berbuat yang lebih baik.

b. Teori Dua Faktor Herzberg

Menurut Herzberg (dalam Hasibuan, 1996: 108), ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Dua faktor itu disebutnya faktor *higiene* (faktor ekstrinsik) dan faktor *motivations* (faktor intrinsik). Faktor *higiene* memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan, termasuk hubungan antar manusia, imbalan, kondisi lingkungan, dan sebagainya (faktor ekstrinsik), sedangkan faktor motivator memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan yaitu *achievement*, pengakuan, kemajuan tingkat kehidupan, dsb (faktor intrinsik). Herzberg (dalam Hasibuan, 1996: 108) berdasarkan hasil penelitiannya menyatakan ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan yaitu :

1. Hal-hal yang mendorong pegawai/karyawan adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan untuk berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan dapat menikmati pekerjaan itu sendiri dan adanya pengakuan atas semua itu.
2. Hal-hal yang mengecewakan pegawai/ karyawan adalah terutama faktor yang bersifat embel-embel saja pada pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat, sebutan jabatan, hak, gaji, tunjangan dan lain-lain.

3. Pegawai/karyawan, jika peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan. Herzberg (dalam Hasibuan, 1996: 109) menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan, yaitu :

a. *Maintenance Factor (hygiene factor)*

Adalah faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Kebutuhan kesehatan ini menurut Herzberg merupakan kebutuhan yang berlangsung terus menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi. Misalnya orang lapar akan makan, kemudian lapar lagi lalu makan lagi dan seterusnya.

Faktor-faktor pemeliharaan ini meliputi hal-hal yang masuk dalam kelompok *dissatisfiers* seperti gaji, kondisi kerja fisik, kepastian pekerjaan, supervisi yang menyenangkan, kendaraan dinas, rumah dinas dan macam-macam tunjangan lainnya. Hilangnya faktor pemeliharaan ini dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan dan absennya pegawai/karyawan, bahkan dapat menyebabkan banyak pegawai/karyawan yang keluar.

Faktor-faktor pemeliharaan ini perlu mendapat perhatian yang wajar dari pimpinan, agar kepuasan dan kegairahan bekerja bawahan dapat ditingkatkan. Menurut Herzberg, *maintenance factors* bukanlah alat motivator melainkan keharusan yang harus diberikan oleh pimpinan kepada pegawai demi kesehatan dan kepuasan bawahannya, sedangkan menurut Maslow merupakan alat motivator bagi pegawai/karyawan.

b. *Motivation Factors*

Motivation factors adalah faktor motivasi yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan, misalnya kursi yang empuk, ruangan yang nyaman, penempatan yang tepat dan lain sebagainya. Hal tersebut merupakan kelompok *Satisfiers*, adapun yang masuk dalam kelompok *satisfiers* antara lain:

- (1) prestasi, (2) pengakuan, (3) pekerjaan itu sendiri, (4) tanggungjawab, (5) pengembangan potensi individu (Hasibuan, 1996: 110).

Herzberg, (Hasibuan, 1996) berpendapat ada empat faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang yaitu :

- a. Faktor Psikologik, berhubungan dengan kejiwaan karyawan, dengan dimensi :
 - (a) minat, (b) ketentraman dalam bekerja, (c) sikap terhadap kerja, (d) bakat dan keterampilan.
- b. Faktor Sosial, berhubungan dengan interaksi sosial, dengan dimensi: (a) Interaksi sesama karyawan, (b) interaksi dengan atasan, (c) interaksi dengan karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.
- c. Faktor Fisik, berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, dengan dimensi : (a) jenis pekerjaan, (b) pengaturan waktu dan waktu istirahat, (c) perlengkapan kerja, (d) keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, (e) kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.

- d. Faktor Finansial, berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, dengan dimensi : (a) sistem dan besarnya gaji, (b) jaminan sosial, (c) macam-macam tunjangan/fasilitas yang diberikan, (d) promosi dan sebagainya.

Hadari Nawawi, (1997: 351). Sementara menurut Maslow bahwa manusia memiliki lima kebutuhan pokok yang harus dipenuhi mulai dari yang paling dasar hingga yang paling tinggi. Dalam pandangan Maslow, setiap orang memiliki banyak kebutuhan sesuai tingkatan-tingkatan, dan seseorang tersebut senantiasa berusaha agar apa yang menjadi kebutuhannya dapat terpenuhi. Penggolongan sekaligus hirarki kebutuhan menurut Maslow antara lain:

1. Kebutuhan Fisiologis

Perwujudan yang tampak dari kebutuhan fisiologis antara lain sandang, papan, dan pangan. Kebutuhan ini dipandang sebagai kebutuhan yang paling mendasar dan setiap orang pasti membutuhkannya secara terus menerus, sehingga tidak bisa diabaikan melainkan untuk dipenuhi atau dipuaskan. Disamping itu, pentingnya pemenuhan akan kebutuhan ini sekaligus sebagai pembeda hakekat manusia dengan hewan atau makhluk yang lain yang tidak membutuhkan sandang seperti halnya manusia pada umumnya.

2. Kebutuhan Keamanan

Kebutuhan akan rasa aman harus dilihat dalam arti luas, karena kebutuhan akan keamanan tidak hanya secara fisik seperti perjalanan berangkat dan pulang bekerja serta keamanan harta benda di rumah sewaktu di tinggal bekerja, tetapi kebutuhan rasa aman secara psikis (kejiwaan) seperti promosi, demosi, mutasi, pemutusan kerja, pelecehan seksual, perlakuan tidak adil, serta jaminan hari tua juga merupakan bagian dari kebutuhan keamanan. Kebutuhan akan rasa aman

dari resiko kecelakaan kerja, penggunaan alat kerja, dampak radiasi, kimia, dan akibat-akibat lain yang ditimbulkan karena dari hasil kerja juga harus dijamin untuk memelihara motivasikerja karyawan.

3. Kebutuhan sosial manusia sebagai makhluk sosial

Yang dimaksudkan adalah bekerja di suatu organisasi dan hidup ditengah-tengah masyarakat, sangat membutuhkan pengakuan atas keberadaan dankodratnya sebagai manusia. Kebutuhan sosial tercermin dari bentuk perasaan diterimaorang lain serta *sense of belong* yang tinggi, yang dapat membantu menaikkan motivasi, usaha, dan moral kerja bagi organisasi. Orang yang bekerja di suatu organisasi juga membutuhkan pengakuan dibutuhkan (*sense of importance*), sanjungan, dan apresiasi sehingga tidak merasa diremehkan, diacuhkan ataudisepelekan dalam memberikan pemikiran, ide, dan gagasan-gagasannya. Kebutuhan sosial juga dipengaruhi oleh perasaan ingin maju, berhasil, dan berkembang sesuaiapa yang menjadi cita-cita hidupnya. Secara kategorikal tidak ada seorangpun yang senang jika menghadapi kegagalan, sebaliknya setiap orang akan merasa senang dan bahagia jika mengalami keberhasilan dan kemajuan dalam pekerjaannya. Disamping itu manusia kerja juga membutuhkan perasaan diikut sertakan (*sense of participation*) dalam proses pengambilan keputusan organisasi.

4. Kebutuhan Penghargaan

Pada prinsipnya semua orang memerlukan status, penghargaan, pengakuan, dan keberadaan (eksistensi) dari orang lain. Keberadaan dan status seseorang pada umumnya tercermin pada berbagai lambang atau simbol yang penggunaannya sering dipandang sebagai hak seseorang, baik di dalam maupun di luar

organisasi. Dalam hal ini semakin tinggi kedudukan seseorang, maka semakin banyak hal yang digunakan sebagai simbol statusnya. Bentuk fasilitas atau penghargaan seseorang dalam organisasi adalah jabatan, wewenang, dan tanggungjawab yang diberikan oleh masing-masing pimpinan. Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam suatu organisasi, maka akan semakin besar pula penghargaan atau fasilitas yang diterimanya. Dalam kehidupan masyarakat, pada umumnya orang yang terpandang dengan memiliki kekayaan, kedudukan, jabatan, pendidikan yang tinggi senang jika merasa dihargai, dihormati, dan dijadikan sebagai orang yang mempunyai pengaruh luas di masyarakat.

5. Kebutuhan Aktualisasi Diri

Dibandingkan dengan empat kebutuhan manusia tersebut, kebutuhan aktualisasi diri merupakan kebutuhan yang paling tinggi dan tidak semua orang bisa mewujudkannya. Kebutuhan akan aktualisasi diri hanya bisa diwujudkan oleh orang-orang yang telah dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan dasar sebelumnya. Walaupun dalam kasus tertentu pada orang tertentu hal tersebut tidak berlaku, tetapi secara umum kebutuhan aktualisasi merupakan kebutuhan yang paling sulit untuk dicapai.

2. Komponen Motivasi

Untuk memahami motivasi pegawai dalam penelitian ini digunakan penghargaan aktualisasi diri atau status afiliasi, atau keamanan penerimaan atau keselamatan psikologis membutuhkan tantangan kerja pertumbuhan prestasi dalam pekerjaan. Keterbukaan tanggung jawab, pengakuan, hubungan status interpersonal, kebijakan perusahaan, dan pengawasan kualitas administrasi, kondisi kerja, gaji keamanan kerja, faktor pertahanan motivasi hidup pribadi.

Dalam bekerja mempunyai banyak tantangan untuk mencapai kesuksesan begitu juga dalam bekerja yang harus diperhatikan adalah keselamatan diri maksudnya menjaga kesehatan. Pengembangan potensi individu (Hasibuan, 1996: 110).

3. Metode-Metode Motivasi

Terdapat dua metode dalam motivasi, metode tersebut adalah metodelangsung dan metode tidak langsung (Hasibuan 1996: 100). Kedua metode motivasi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Metode Langsung (*Direct Motivation*), merupakan motivasi materiil atau non materiil yang diberikan secara langsung kepada seseorang untuk pemenuhan kebutuhan dan kepuasannya. Motivasi ini dapat diwujudkan misalnya dengan memberikan pujian, penghargaan, bonus dan piagam.
- b. Metode Tidak Langsung (*Indirect Motivation*), merupakan motivasi yang berupa fasilitas dengan maksud untuk mendukung serta menunjang gairah kerja dan kelancaran tugas. Contohnya adalah dengan pemberian ruangan kerja yang nyaman, penciptaan suasana dan kondisi kerja yang baik.

Pada pemerintah daerah, tentunya dalam hal ini pimpinan/kepala SKPD memiliki tugas penting dalam meningkatkan kualitas pegawai yang dipimpinnya sehingga dapat berkinerja dengan baik. Untuk dapat menciptakan kualitas pegawai yang baik, pimpinan/ SKPD dapat menggunakan metode seperti telah dijelaskan agar mampu meningkatkan motivasi pegawai dan mampu menunjang kepuasan kerja pegawai itu sendiri.

Robbins (2002: 55) 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. Siagian (2002:94) mengemukakan bahwa dalam kehidupan berorganisasi, termasuk kehidupan berkarya dalam organisasi bisnis, aspek motivasi kerja mutlak mendapat perhatian serius dari para manajer. Karena 4 (empat) pertimbangan utama yaitu: (1) Filsafat hidup manusia berkisar pada prinsip "*quit pro quo*", yang dalam bahasa awam dicerminkan oleh pepatah yang mengatakan "ada ubi ada talas, ada budi ada balas", (2) Dinamika kebutuhan manusia sangat kompleks dan tidak hanya bersifat materi, akan tetapi juga bersifat psikologis, (3) Tidak ada titik jenuh dalam pemuasan kebutuhan manusia, (4) Perbedaan karakteristik individu dalam organisasi atau perusahaan, mengakibatkan tidak adanya satupun teknik motivasi yang sama efektifnya untuk semua orang dalam organisasi juga untuk seseorang pada waktu dan kondisi yang berbeda-beda.

Siagian (2002) lebih lanjut mengemukakan bahwa pemberian dorongan sebagai salah satu bentuk motivasi, penting dilakukan untuk meningkatkan gairah kerja karyawan sehingga dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh manajemen. Hubungan motivasi, gairah kerja dan hasil optimal mempunyai bentuk *linear* dalam arti dengan pemberian motivasi kerja yang baik, maka gairah kerja karyawan akan meningkat dan hasil kerja akan optimal sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan. Gairah kerja sebagai salah satu bentuk motivasi dapat dilihat antara lain dari tingkat kehadiran karyawan, tanggung jawab terhadap waktu kerja yang telah ditetapkan.

Mangkunegara (2005:101) mengemukakan bahwa terdapat 2 (dua) teknik memotivasi kerja pegawai yaitu: (1) Teknik pemenuhan kebutuhan pegawai, artinya bahwa pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamen yang

mendasari perilaku kerja. (2) Teknik komunikasi persuasif, adalah merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai secara ekstra logis. Teknik ini dirumuskan dengan istilah “AIDDAS” yaitu *Attention* (perhatian), *Interest* (minat), *Desire* (hasrat), *Decision* (keputusan), *Action* (aksi atau tindakan), dan *Satisfaction* (kepuasan).

4. Konsep Kepuasan Kerja

a. Kepuasan Kerja

Salah satu sarana penting pada manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja para pegawai/karyawan. Kepuasan menurut Martoyo (1992: 115), pada dasarnya merupakan salah satu aspek psikologis yang mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, ia akan merasa puas dengan adanya kesesuaian antara kemampuan, keterampilan dan harapannya dengan pekerjaan yang ia hadapi. Kepuasan sebenarnya merupakan keadaan yang sifatnya subyektif yang merupakan hasil kesimpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang diterima pegawai dari pekerjaannya dibandingkan dengan yang diharapkan diinginkan, dan dipikirkannya sebagai hal yang pantas atau berhak atasnya. Sementara setiap tenaga kerja/ pegawai secara subyektif menentukan bagaimana pekerjaan itu memuaskan.

Menurut Handoko (2000: 193) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan kepada para pegawai yang melaksanakan pekerjaan mereka. Sedangkan menurut Blum (.dalam As'ad, 1995: 104) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap

umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap factor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu diluar kerja.

Dari berbagai pendapat mengenai kepuasan kerja tersebut penulis menyimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual yang merupakan sikap dan perasaan seseorang yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja dan apa yang diperoleh dari pekerjaannya. Kepuasan akan dirasakan jika adanya kesesuaian antara kemampuan, keterampilan dan harapannya dengan pekerjaan yang di hadapi. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku dalam dirinya. Ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan dan sebaliknya.

b. Teori –Teori Kepuasan Kerja

Menurut Wexley dan Yulk (dalam As'ad, 1995: 105), teori elemen-elemen dari *equity* ada tiga yaitu :

- a. *Input* adalah sesuatu yang berharga yang dirasakan pegawai sebagai sumbangan terhadap pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman kerja, dan kecakapan.
- b. *Outcomes* adalah sesuatu yang berharga yang dirasakan pegawai sebagai hasil dari pekerjaan, seperti gaji, status, simbol, dan penghargaan.

c. *Comparison person* adalah dengan membandingkan *input, outcome* terhadap orang lain. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan, tetapi bisa pula tidak.

Akan tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang dan merugikan, akan menimbulkan ketidakpuasan. Kelemahan dari teori ini adalah kenyataan bahwa kepuasan kerja seseorang juga ditentukan oleh *individual differences* (misalnya pada waktu orang melamar kerja apabila ditanya tentang besarnya upah/ gaji yang diinginkan. Selain itu, menurut Locke tidak liniernya hubungan antara besarnya kompensasi dengan tingkat kepuasan lebih banyak bertentangan dengan kenyataan (As'ad, 1995: 105).

Menurut Herzberg, perbaikan terhadap kondisi dalam kelompok *dissatisfiers* ini akan mengurangi ketidakpuasan, tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan kerja karena bukan merupakan sumber kepuasan kerja. Kelompok *satisfiers* merupakan faktor yang menimbulkan kepuasan kerja. Selain teori tersebut ada pula teori lain lagi mengenai kepuasan kerja, adapun teori lainnya adalah sebagai berikut :

a. *Value Theory*

Menurut teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas dan sebaliknya. Kunci menuju kepuasan pada teori ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dengan yang diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan orang.

b. Model dari Kepuasan Bidang/ Bagian (*Facet Satisfaction*)

Setiap orang akan puas dengan bidang pekerjaan yang mereka jalankan sesuai dengan tugas dan fungsinya yang secara aktual mereka terima. Jumlah dari bidang yang dipersepsikan orang, pekerjaan tersebut tergantung dari bagaimana orang mempersepsikan masukan pekerjaan, ciri-ciri pekerjaan, dan bagaimana mereka mempersepsikan masukan dan keluaran dari orang lain yang dijadikan pembanding.

c. Teori Proses-Bertentangan (*Opponent Proces Theory*)

Teori proses bertentangan memandang kepuasan kerja dari perspektif yang berbeda secara mendasar daripada pendekatan yang lain. Teori ini menekankan bahwa orang ingin mempertahankan suatu keseimbangan emosional (*emotional equilibrium*), berdasarkan asumsi bahwa kepuasan kerja yang bervariasi secara mendasar dari waktu ke waktu akibatnya ialah bahwa pengukuran kepuasan kerja perlu dilakukan secara periodik dengan interval waktu yang sesuai.

5. Faktor – Faktor Timbulnya Kepuasan Kerja

Sebagian besar orang berpendapat bahwa gaji atau upah merupakan factor utama untuk dapat menimbulkan kepuasan kerja. Sampai taraf tertentu, hal ini memang bisa diterima, terutama dalam negara yang sedang berkembang, dimana uang merupakan kebutuhan yang sangat vital untuk bisa memenuhi kebutuhan pokok sehari – hari. Akan tetapi kalau masyarakat sudah bisa memenuhi kebutuhan keluarganya secara wajar, maka gaji atau upah ini tidak menjadi faktor utama. Sesuai dengan tingkatan motivasi manusia yang dikemukakan oleh Maslow, maka upah atau gaji merupakan kebutuhan dasar.

Harold E. Burt (dalam. As'ad, 1995: 112) mengemukakan pendapatnya tentang faktor – faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja antara lain:

- a. Faktor hubungan antar pegawai, antara lain hubungan antara pimpinan dengan pegawai, faktor fisik dan kondisi kerja, hubungan sosial diantara pegawai, sugesti dari teman kerja, emosi dan situasi kerja.
- b. Faktor individual, antara lain sikap kerja seseorang terhadap pekerjaannya, umur orang sewaktu bekerja, serta jenis kelamin pegawai.
- c. Faktor-faktor dari luar (*ekstern*) antara lain keadaan keluarga pegawai, rekreasi, pendidikan (*training, up grading* dan lain-lain).

Menurut pendapat Gilmer (dalam As'ad, 1995: 114) tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut :

1. Kesempatan untuk maju, dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh kesempatan peningkatan pengalaman dan kemampuan kerja selama bekerja.
2. Keamanan kerja, faktor ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik pegawai pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan kerja pegawai selama bekerja.
3. Gaji, lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang yang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya. Manajemen kerja yang baik adalah yang memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil, sehingga pegawai dapat bekerja dengan nyaman.
4. Kondisi kerja, dalam hal ini adalah tempat kerja, ventilasi, penyaliran, kantin, dan tempat parkir.
5. Komunikasi, yang lancar antara karyawan dengan pimpinan banyak dipakai untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak pimpinan

untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat atau prestasi pegawainya sangat berperan dalam menimbulkan kepuasan kerja.

Menurut pendapat As'ad (1995: 115), faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain.

- a Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai yang meliputi minat, ketentraman kerja, sikap terhadap kerja, perasaan kerja.
- b Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik pegawai, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, perlengkapan kerja, sirkulasi udara, kesehatan pegawai.
- c Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai, yang meliputi sistem penggajian, jaminan sosial, besarnya tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan lain-lain. Adapun termasuk faktor-faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang pegawai adalah:
 1. Isi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan
 2. Supervisi
 3. Organisasi dan manajemen
 4. Kesempatan untuk maju
 5. Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya seperti adanya insentif
 6. Rekan kerja
 7. Kondisi pekerjaan.

Kepuasan kerja dapat dirumuskan sebagai respon umum pekerja berupa perilaku yang ditampilkan oleh tenaga kerja sebagai hasil persepsi mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaannya. Seorang pekerja yang masuk dan bergabung dalam suatu organisasi/institusi/perusahaan mempunyai seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat dan pengalaman masa lalu yang menyatu dan membentuk suatu harapan yang diharapkan dapat dipenuhi di tempatnya bekerja. Kepuasan kerja akan didapat apabila ada kesesuaian antara harapan pekerja dengan kenyataan yang ditemui dan didapatkannya dari tempatnya bekerja.

Persepsi pekerja mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaannya dan kepuasan kerja melibatkan rasa aman, rasa adil, rasa menikmati, rasa bergairah, status dan kebanggaan. Dalam persepsi ini juga dilibatkan situasi kerja pekerja yang bersangkutan yang meliputi interaksi kerja, kondisi kerja, pengakuan, hubungan dengan atasan, dan kesempatan promosi. Selain itu di dalam persepsi ini juga tercakup kesesuaian dengan antara kemampuan dan keinginan pekerja dengan kondisi organisasi tempat mereka bekerja yang meliputi jenis pekerjaan, minat, bakat, penghasilan, dan insentif.

6. Komponen Kepuasan Kerja

Ada beberapa komponen kepuasan kerja menurut beberapa tokoh.

komponen tersebut antara lain.

- a. Dalam implementasinya kepuasan kerja merupakan kombinasi dari beberapa komponen pendekatan, yaitu.

1. Pendekatan Psikologi Sosial (*The Social Psychological Approach*)

Berkaitan dengan bagaimana persepsi individu terhadap pekerjaan itu

sendiri yang meliputi minat, ketentraman kerja, sikap terhadap kerja, dan perasaan kerja.

2. Pendekatan Ekonomi Neo Klasik (*Neo-Classical Economic Approach*)

Berhubungan dengan berapa jumlah kompensasi yang diperoleh melalui pekerjaan tersebut guna memenuhi kebutuhan hidup (termasuk keluarganya), seperti gaji, tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi kesempatan untuk maju, dll.

3. Pendekatan Sosiologi (*Sociological Approach*)

Menekankan bagaimana kondisi hubungan interpersonal dalam konteks lingkungan sosial. Misalkan lebih pada aktualisasi diri, hubungan dengan sesama tenaga kerja, hubungan bawahan dengan pimpinannya.

b. Menurut para pakar menambahkan bahwa kepuasan kerja meliputi beberapa komponen, yaitu

1. Komponen Evaluatif (*Evaluative Component*) adalah dasar afeksi (perasaan, emosi) yang berfungsi untuk menilai suatu objek. Dalam komponen ini seperti minat kerja, perasaan terhadap pekerjaannya, perasaan terhadap hasil kerja, perasaan terhadap aturan/kebijaksanaan, lingkungan kerja dan kepemimpinan.

2. Komponen Kognitif (*Cognitive Component*), yaitu mengacu pada unsur kecerdasan (intelektual) untuk mengetahui suatu objek, yakni sejauh mana individu mengetahui hal-hal yang berkaitan dengan objek yang dimaksud, seperti anggapan seseorang tentang kesesuaian gaji dengan beban kerja, kompensasi/tunjangan di luar jam kerja, penghargaan yang sesuai dengan prestasi kerja, pandangan terhadap aturan sekolah, sebagai contoh seorang

guru berpendapat bahwa dirinya lebih pantas mendapatkan promosi daripada rekan kerjanya yang menurutnya prestasi rekannya tidak lebih baik dari pada prestasi dirinya.

3. Komponen Perilaku (*Behavioral Component*) adalah bagaimana individu menentukan tindakan terhadap apa yang diketahui ataupun yang dirasakan. Sebagai contoh penyelesaian tugas kerja, keaktifan dan sikap dalam bekerja, loyalitas dalam bekerja.

Robbins (2008: 108) mengemukakan beberapa komponen yang merupakan faktor penentu kepuasan kerja yang berdasarkan skala standar, yaitu.

1. Pekerjaan itu Sendiri/Sifat Pekerjaan dimana sebuah pekerjaan menyediakan tugas yang menyenangkan, kesempatan belajar dan kesempatan untuk mendapatkan tanggung jawab. Hal ini menjadi sumber mayoritas kepuasan kerja. Menurut Locke, ciri-ciri intrinsik yang menentukan kepuasan kerja adalah keragaman, kesulitan, jumlah pekerjaan, tanggung jawab, otonomi, kendali terhadap metode kerja, kemajemukan, dan kreativitas.
2. Gaji menurut Robbins (2008), kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah *absolute* dari gaji yang diterima, derajat sejauh mana gaji memenuhi harapan-harapan tenaga kerja, dan bagaimana gaji diberikan. Upah dan gaji diakui merupakan faktor yang signifikan terhadap kepuasan kerja.
3. Kesempatan atau Promosi Karyawan memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri dan memperluas pengalaman kerja, dengan terbukanya kesempatan untuk kenaikan jabatan.
4. Supervisor; kemampuan *supervisor* untuk menyediakan bantuan teknis dan perilaku dukungan. Menurut hubungan fungsional dan hubungan keseluruhan

yang positif memberikan tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan.

5. Rekan Kerja; kebutuhan dasar manusia untuk melakukan hubungan sosial akan terpenuhi dengan adanya rekan kerja yang mendukung karyawan. Jika terjadi konflik dengan rekan kerja, maka akan berpengaruh pada tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan.

Adapun salah satu cara untuk menentukan apakah pekerja puas dengan pekerjaannya ialah dengan membandingkan pekerjaan mereka dengan beberapa pekerjaan ideal tertentu (teori kesenjangan). Dari beberapa pendapat tersebut kepuasan kerja di atas dapat dirumuskan komponen yang merupakan faktor penentu kepuasan kerja yang akan digunakan peneliti dalam penelitian ini antara lain:

- a. Gaji; sebagai tenaga kerja menginginkan gaji atau upah dalam bekerja sebagai penghargaan mereka. Gaji dilihat adil apabila didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar penggajian, komunitas. Mengenai upah ini tidak semua tenaga kerja akan mengejar gaji ini, karena banyak tenaga kerja yang bersedia menerima gaji yang lebih kecil untuk bekerja di lokasi yang lebih diinginkan.
- b. Pekerjaan itu sendiri, adalah bagian tugas dan tanggung jawab sebagai pegawai yang harus dilaksanakan kewenangan yang diberikan oleh pimpinan.
- c. Tenaga kerja cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan keterampilan, kemampuan yang menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik. Kesesuaian pekerjaannya dengan

- keterampilan yang dimiliki akan memberikan pengaruh pada pelaksanaan kerja dan berujung pada kepuasan kerja seseorang.
- d. Rekan Kerja; bagi kebanyakan tenaga kerja khususnya guru, kerja juga butuh interaksi sosial, oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung kerja kita maka kepuasan kerja dapat kita capai.
 - e. Atasan; kemampuan atasan untuk memberikan dukungan secara teknis dan dukungan perilaku kerja (dukungan sosial), seperti dalam atasan yang berusaha memberikan perhatian, melakukan pengawasan dengan baik terhadap tenaga kerjanya.
 - f. Promosi; promosi adalah perencanaan karir seseorang pada pekerjaan yang lebih baik dalam bentuk tanggung jawab yang lebih besar, *prestise* atau status yang lebih, *skill* yang lebih besar, dan khususnya meningkatnya upah atau gaji. Dalam era manajemen modern, promosi telah dianggap sebagai imbalan yang cukup efektif untuk meningkatkan moral pekerja dan mempertinggi loyalitas terhadap organisasi. Selain itu, promosi berfungsi sebagai perangsang bagi mereka yang memiliki ambisi dan prestasi kerja tinggi. Dengan demikian, usaha-usaha menciptakan kepuasan atau komponen promosi dapat mendorong mereka untuk berprestasi lebih baik di masa-masa yang akan datang.
 - g. Kondisi Kerja; pegawai yang peduli kepada lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi atau untuk memudahkan mengerjakan tugas. Pegawai akan lebih menyukai keadaan fisik sekitar yang tidak berbahaya atau merepotkan, temperatur, cahaya, keributan dan faktor pendukung lainnya.

Dalam penelitian ini kepuasan kerja yang dimaksud lebih mengacu pada salah satu model/aspek kepuasan kerja tentang pemenuhan kebutuhan yang komponennya ditentukan oleh karakteristik dari suatu pekerjaan yang memungkinkan seorang individu untuk memenuhi kebutuhannya. Komponen yang digunakan dalam penelitian ini adalah komponen yang telah dirumuskan di atas, meliputi gaji, pekerjaan itu sendiri (pekerjaan sebagai pegawai), rekan kerja, atasan, promosi dan kondisi kerja.

B. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi menurut Luthans (2005) mengatakan sebagai sikap, komitmen organisasi paling sering didefinisikan sebagai berikut: (1). keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, (2). keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, (3). keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, hal ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Dalam memberikan argument tentang komitmen yaitu kedekatan secara psikologis yang dirasakan oleh seseorang terhadap organisasinya, dan hal ini akan merefleksikan derajat dimana individu menginternalisasi atau mengadopsi karakteristik atau perspektif dari organisasi.

Steers (1988) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasikan keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi. Hal ini dapat ditandai dengan tiga hal, yaitu (a) Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, (b) Kesiapan dan kesedian

untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi, (c) Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi). Dari beberapa pengertian komitmen organisasi diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi tersebut suatu sikap yang ditunjukkan oleh individu dengan adanya identifikasi, keterlibatan serta loyalitas terhadap organisasi. Serta, adanya keinginan untuk tetap berada dalam organisasi dan tidak bersedia untuk meninggalkan organisasinya dengan alasan apapun.

Meskipun istilah dan tipologi komitmen organisasi sudah mulai diperkenalkan istilah ini semakin populer yang mengajukan dua bentuk komitmen, yaitu komitmen sikap (*attitudinal commitment*) dan komitmen tingkah laku (*behavioral commitment*). Komitmen sikap adalah keadaan dimana individu mempertimbangkan sejauhmana nilaidan tujuan pribadinya sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi, serta sejauhmana keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Pendekatansikap ini memandang komitmen organisasi sebagai komitmen afektif (Allen & Meyer,1990) serta berfokus pada proses bagaimana seseorang berpikir tentang hubungannyadengan organisasi (Mowday dkk, 1982). Komitmen tingkah laku didasarkan pada sejauhmana karyawan menetapkan keputusan untuk terikat pada organisasi berkaitandengan adanya kerugian jika memutuskan melakukan alternatif lain di luar pekerjaannya saat ini. Berbeda dengan pendekatan sikap, pendekatan tingkah laku inilebih menekankan pada proses dimana individu mengembangkan komitmen tidak pada organisasi tetapi pada tingkah lakunya terhadap organisasi.

Mowday, Porter, dan Steers (1982:186) mendefinisikan komitmen organisasisebagai: *the relative strength of an individual's identification with and*

involvement in a particular organization. Definisi menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki arti lebih dari sekedar loyalitas yang pasif, tetapi melibatkan hubungan aktif dan keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi yang berarti pada organisasinya.

Komitmen organisasi yang dikemukakan oleh Mowday dkk ini bercirikan adanya: (1) *belief* yang kuat serta penerimaan terhadap tujuan dan nilai organisasi; (2) kesiapan untuk bekerja keras; serta (3) keinginan yang kuat untuk bertahan dalam organisasi. Komitmen ini tergolong komitmen sikap atau afektif karena berkaitan dengan sejauhmana individu merasa nilai dan tujuan pribadinya sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi. Semakin besar kongruensi antara nilai dan tujuan individu dengan nilai dan tujuan organisasi maka semakin tinggi pula komitmen karyawan pada organisasi. Tipologi terakhir dari komitmen organisasi dikemukakan oleh Allen dan Meyer (1990) dengan tiga komponen organisasi yaitu: komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen kontinuans (*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*). Hal yang umum dari ketiga komponen komitmen ini adalah dilihatnya komitmen sebagai kondisi psikologis yang: (1) menggambarkan hubungan individu dengan organisasi, dan (2) mempunyai implikasi dalam keputusan untuk meneruskan atau tidak keanggotaannya dalam organisasi. Adapun definisi dan penjelasan dari setiap komponen komitmen organisasi adalah sebagai berikut:

1. Komitmen afektif mengarah pada *the employee's emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization*. Ini berarti, komitmen afektif berkaitan dengan keterikatan emosional karyawan, identifikasi karyawan pada, dan keterlibatan karyawan pada organisasi. Dengan demikian, karyawan

yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam organisasi karena mereka memang ingin (*want to*) melakukan hal tersebut.

2. Komitmen kontinuans berkaitan dengan *an awareness of the costs associated with leaving the organization*. Hal ini menunjukkan adanya pertimbangan untung rugi dalam diri karyawan berkaitan dengan keinginan untuk tetap bekerja atau justru meninggalkan organisasi. Komitmen kontinuans sejalan dengan pendapat Becker yaitu bahwa komitmen kontinuans adalah kesadaran akan ketidakmungkinan memilih identitas sosial lain ataupun alternatif tingkah laku lain karena adanya ancaman akan kerugian besar. Karyawan yang terutama bekerja berdasarkan komitmen kontinuans ini bertahan dalam organisasi karena mereka butuh (*need to*) melakukan hal tersebut karena tidak adanya pilihan lain.
3. Komitmen normatif merefleksikan *a feeling of obligation to continue employment*. Dengan kata lain, komitmen normatif berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap bekerja dalam organisasi. Ini berarti, karyawan yang memiliki komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa mereka wajib (*ought to*) bertahan dalam organisasi. Wiener (dalam Allen & Meyer, 1990) mendefinisikan komponen komitmen ini sebagai tekanan normatif yang terinternalisasi secara keseluruhan untuk bertindak laku tertentu sehingga memenuhi tujuan dan minat organisasi. Oleh karena itu, tingkah laku karyawan didasari pada adanya keyakinan tentang “apa yang benar” serta berkaitan dengan masalah moral. Allen dan Meyer (1990) lebih memilih untuk menggunakan istilah komponen komitmen organisasi daripada tipe komitmen organisasi karena hubungan karyawan dengan organisasinya dapat bervariasi dalam ketiga komponen tersebut. Selain itu, setiap komponen komitmen

berkembang sebagai hasil dari pengalaman yang berbeda serta memiliki implikasi yang berbeda pula. Misalnya, seorang karyawan secara bersamaan dapat merasa terikat dengan Organisasi dan juga merasa wajib untuk bertahan dalam organisasi. Sementara itu, karyawan lain dapat menikmati bekerja dalam organisasi sekaligus menyadari bahwa ia lebih baik bertahan dalam organisasi karena situasi ekonomi yang tidak menentu. Namun karyawan lain merasa ingin, butuh, dan juga wajib untuk terus bekerja dalam organisasi. Dengan demikian, pengukuran komitmen organisasi juga seharusnya merefleksikan ketiga komponen komitmen tersebut, yaitu komitmen afektif, komitmen kontinuans, dan komitmen normatif.

Komitmen organisasi sebagai suatu keadaan dimana seseorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasi tercakup unsure loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Dimana loyalitas, keterlibatan dan penerimaan terkait dengan kinerja organisasi.

Komitmen organisasional (*organizational commitment*), didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi, keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seseorang individu, sementara komitmen norganisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut.

Komitmen terhadap organisasi melibatkan tiga sikap: (1) identifikasi dengan tujuan organisasi, (2) perasaan keterlibatan dalam tugas-tugas organisasi,

dan (3) Perasaan loyalitas terhadap organisasi. Sehingga dimaknai bahwa komitmen organisasi merupakan suatu bentuk identifikasi, loyalitas dan keterlibatan yang diekspresikan oleh karyawan terhadap organisasi. (Gibson, 1996:315). Pegawai yang memiliki komitmen yang baik berarti bahwa pegawai tersebut memiliki loyalitas terhadap organisasi dimana ia berada saat ini dan akan berupaya untuk berusaha dengan optimal mencapai tujuan organisasi tempat ia bekerja.

Komitmen organisasional menurut Ivancevich (2007:234) adalah perasaan identifikasi, keterlibatan, dan kesetiaan yang diekspresikan oleh pegawai terhadap organisasi. Berdasarkan pengertian tersebut dapat diidentifikasi bahwa komitmen terhadap organisasi melibatkan tiga sikap yaitu, rasa identifikasi dengan tujuan organisasi, perasaan terlibat dalam tugas-tugas organisasi, dan perasaan setia terhadap organisasi. Bukti penelitian menunjukkan bahwa tidak adanya komitmen organisasional dapat mengurangi efektivitas organisasi.

Tiga dimensi terpisah dari komitmen organisasioanal yang diutarakan antara lain adalah:

1. Komitmen efektif (*Affectif Commitment*) merupakan perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya. Sebagai contoh, seorang karyawan Pecto mungkin memiliki komitmen aktif untuk perusahaannya karena keterlibatannya dengan hewan-hewan.
2. Komitmen berkelanjutan (*continuance comitment*) adalah nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Seorang karyawan mungkin akan berkomitmen kepada seorang pemberi kerja karena ia di bayar tinggi dan

merasa bahwa pengunduran diri dari perusahaan akan menghancurkan keluarganya.

3. Komitmen normatif (*normative commitment*) adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis. Sebagai contoh, seorang karyawan yang memelopori sebuah inisiatif baru mungkin bertahan dengan seorang pemberi kerja karena ia merasa “meninggalkan seseorang dalam keadaan yang sulit” bila ia pergi.

Tampaknya, ada suatu hubungan positif antara komitmen organisasional dan produktivitas kerja, tetapi hubungan tersebut sangat sederhana. Pada umumnya, tampak bahwa komitmen efektif memiliki hubungan yang lebih erat dengan hasil-hasil organisasional seperti kinerja dan perputaran karyawan dibandingkan dengan dua dimensi komitmen lain. Satu penelitian menemukan bahwa komitmen efektif adalah pemerediksi berbagai hasil (persepsi karakteristik tugas, kepuasan karier, niat untuk pergi) dalam 72 persen kasus, dibandingkan dengan hanya 36 persen untuk komitmen normatif dan 7 persen untuk komitmen berkelanjutan.

Menurut Martin dan Nicholls (dalam Armstrong, 1999) menyatakan bahwa ada 3 (tiga) pilar untuk membentuk komitmen seseorang terhadap organisasi, yaitu: Menciptakan rasa kepemilikan terhadap organisasi, untuk menciptakan kondisi ini orang harus mengidentifikasi dirinya dalam organisasi, untuk mempercayai bahwa ada guna dan manfaatnya bekerja di organisasi, untuk merasakan kenyamanan didalamnya, untuk mendukung nilai-nilai, visi, dan misi organisasi dalam mencapai tujuannya. Salah satu faktor penting dalam menciptakan rasa kepemilikan ini adalah meningkatkan perasaan rasa memiliki

seluruh anggota organisasi bahwa perusahaan (organisasi) ini adalah benar-benar merupakan “milik” mereka. Kepemilikan ini tidak sekedar dalam bentuk kepemilikan saham saja (meskipun kadangkala ini juga merupakan cara yang cukup membantu), namun lebih berupa meningkatkan kepercayaan di seluruh anggota organisasi bahwa mereka benar-benar (secara jujur) diterima oleh manajemen sebagai bagian dari organisasi. Banyak cara yang bisa dilakukan untuk itu, mengajak mereka anggota organisasi untuk terlibat memutuskan penciptaan dan pengembangan produk baru, terlibat memutuskan perubahan rancangan kerja dan sebagainya. Bila mereka anggota organisasi merasa terlibat dan semua idenya dipertimbangkan maka muncul perasaan kalau mereka ikut berkontribusi terhadap pencapaian hasil. Apalagi ditambah dengan kepercayaan kalau hasil yang diperoleh organisasi akan kembali pada kesejahteraan mereka pula.

Menciptakan semangat dalam bekerja, cara ini dapat dilakukan dengan lebih mengkonsentrasikan pada pengelolaan faktor-faktor motivasi intrinsik dan menggunakan berbagai cara perancangan pekerjaan. Menciptakan semangat kerja bawahan bisa dengan cara membuat kualitas kepemimpinan yaitu menumbuhkan kemauan manajer dan supervisor untuk memperhatikan sepenuhnya motivasi dan komitmen bawahan melalui pemberian delegasi tanggung jawab dan pendayagunaan ketrampilan bawahan.

Keyakinan dalam manajemen, cara ini mampu dilakukan manakala organisasi benar-benar telah menunjukkan dan mempertahankan kesuksesan. Manajemen yang sukses menunjukkan kepada bawahan bahwa manajemen tahu benar kemana organisasi ini akan dibawa, tahu dengan benar bagaimana cara

membawa organisasi mencapai keberhasilannya, bahkan sampai pada kemampuan menterjemahkan rencana ke dalam realitas. Pada konteks ini karyawan akan melihat bagaimana ketegaran dan kekuatan perusahaan dalam mencapai tujuan hingga sukses, kesuksesan inilah yang membawa dampak kebanggaan pada diri karyawan. Apalagi mereka sadar bahwa keterlibatan mereka dalam mencapai kesuksesan itu cukup besar dan sangat dihargai oleh manajemen. Maka dari itu komitmen dalam suatu perusahaan atau organisasi itu penting dan sebaiknya komitmen dilakukan pada saat karyawan pertama kali bergabung dengan suatu perusahaan atau organisasi agar karyawan mempunyai tanggung jawab dalam melakukan pekerjaannya.

C. Budaya Organisasi

Budaya kerja diturunkan dari budaya organisasi. Budaya organisasi itu sendiri merupakan sistem nilai yang mengandung cita-cita organisasi sebagai sistem internal dan sistem eksternal sosial. Hal itu tercermin dari isi visi, misi dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, seharusnya setiap organisasi termasuk pada anggotanya memiliki impian atau cita-cita. Setiap anggota memiliki identitas budaya tertentu dalam organisasinya. Dalam perusahaan disebut budaya korporat dimana didalamnya terdapat budaya kerja.

Seperti dalam suatu perusahaan atau pemerintahan, cita-cita (*visi*) sebagai identitas organisasi, misalnya menjadi dirinya sebagai pegawai berdedikasi tinggi seperti mempunyai inovasi tinggi, ahli dalam bidangnya, penggunaan teknologi dan sumber daya manusia yang tangguh, mampu beradaptasi pada lingkungan global termasuk berperan dalam peningkatan kesejahteraan lingkungan. Untuk mencapai hal tersebut maka posisi sumber daya manusia karyawan/pegawai

menjadi sangat penting disebabkan karena; "*Karyawan/pegawai adalah pemeran utama bukan yang lain*". Karena itu dalam bekerja setiap karyawan/pegawai hendaknya memiliki cita-cita yang berupa kehendak berupa sesuatu yang ingin dituju atau dicapai. Sebagai tujuan antara misalnya dapat berbentuk keinginan untuk memperoleh status sosial, pengembangan karier, dan memperoleh kompensasi. Sedangkan sebagai tujuan terakhir adalah keinginan untuk mencapai kesejahteraan sosial ekonomi yang maksimum bagi diri dan keluarganya.

Untuk mencapai cita-cita yang dikehendaki maka setiap pegawai perlu mengoptimalkan mutu sumber daya. Bentuk ukuran sumber daya pegawai yang optimum yaitu produktivitas kerja yang maksimum. Dalam konteks budaya organisasi, maka produktivitas tidak dipandang hanya dari ukuran fisik tetapi juga dari produk sistem nilai. Karyawan/pegawai yang unggul menilai produktivitas atau produktif adalah sikap mental: "*Hari ini lebih baik dari hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari sekarang*". Jadi kalau seorang karyawan/pegawai bekerja, dia selalu berorientasi pada ukuran nilai produktivitas atau minimal sama dengan standar kinerja organisasi. Dengan kata lain, bekerja produktif sudah merupakan panggilan jiwa dan disemangati dengan amanah atau komitmen tinggi sehingga menjadi bagian dari etos kerjakeseharian (*terinternalisasi*) yaitu tanpa diintruksikan oleh atasan tetap produktif.

Aktualisasi budaya kerja dalam organisasi yang produktif sebagai ukuran sistem nilai mengandung komponen-komponen yang dimiliki oleh seorang karyawan/pegawai yakni:

1. Pemahaman substansi dasar tentang makna bekerja;
2. Sikap terhadap pekerjaan dan lingkungan pekerjaan;

3. Perilaku ketika bekerja;
4. Etos kerja;
5. Sikap terhadap waktu;
6. Cara atau alat yang digunakan untuk bekerja.

Semakin positif nilai komponen-komponen budaya tersebut dimiliki oleh seorang karyawan/pegawai maka akan semakin tinggi kinerjanya (*ceteris paribus*). Agar budaya kerja dalam organisasi dapat tumbuh subur dikalangan karyawan/pegawai dan staf dibutuhkan pendekatan-pendekatan melalui tindakan terpuji bagi pimpinan. Budaya organisasi sangat berkaitan dengan perilaku manusia. Perilaku manusia rasional tergantung pada hasil yang ingin dicapai, oleh karena itu perilaku manusia harus dikendalikan dengan mengubah imbalannya. Jika imbalan menyenangkan, maka ada kecenderungan perilaku akan diulangi, dan sebaliknya jika imbalan tidak menyenangkan cenderung tidak diulangi. Imbalan merupakan pendorong utama untuk berperilaku.

Behavior merupakan bagian dari budaya yang berkaitan dengan kinerja, hal ini tentunya logis sekali sebab dengan berperilaku seseorang akan dapat memperoleh apa yang dikehendaki dan apa yang diharapkan. Jadi *behavior* merupakan tindakan yang nyata dilakukan oleh seseorang untuk memperoleh apa yang diharapkan. Dalam organisasi tentunya banyak faktor yang mempengaruhi seseorang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sedangkan jalannya organisasi atau perusahaan tentunya diwarnai oleh perilaku individu yang merasa berkepentingan dalam kelompoknya masing-masing. Perilaku individu yang berada dalam organisasi atau perusahaan tentunya sangat mempengaruhi organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Hal ini akibat adanya

kemampuan individu yang berbeda-beda dalam menghadapi tugas atau aktivitasnya. Perilaku akan timbul atau muncul akibat adanya pengaruh atau rangsangan dari lingkungan yang ada (baik internal maupun eksternal) begitu pula individu berperilaku karena adanya dorongan oleh serangkaian kebutuhan. Setiap manusia atau seseorang selalu mempertimbangkan perilakunya terhadap segala apa yang diinginkan agar dapat tercapai tanpa menimbulkan konflik baik secara individu maupun kelompok, sehingga kinerja dapat tercapai sesuai dengan yang diinginkan. Membahas masalah budaya itu sendiri merupakan hal yang esensial bagi suatu organisasi atau perusahaan, karena akan selalu berhubungan dengan kehidupan yang ada dalam perusahaan. Budaya organisasi merupakan falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu komunitas tertentu. Secara spesifik budaya dalam organisasi akan ditentukan oleh kondisi *team work*, *leaders* dan *characteristic of organization* serta *administration process* yang berlaku. Mengapa budaya organisasi penting?, karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam hirarki organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi. Budaya yang produktif adalah budaya yang dapat menjadikan organisasi menjadi kuat dan tujuan perusahaan dapat terakomodasi.

Robbins (1995:595) berpendapat ada tujuh karakteristik primer untuk memahami hakekat dari budaya organisasi yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan keputusan ,
2. Perhatian pada rincian (*Ottention to detail*),
3. Orientasi pada hasil (*outcome orientation*),

4. Orientasi pada orang (*people orientation*),
5. Orientasi pada team (*team orientation*),
6. Agresivitas (*aggressiveness*) dan,
7. Kemantapan (*stability*).

Sementara itu Robbins (2006: 20-21) menjelaskan mengenai 3 (tiga) kekuatan untuk mempertahankan suatu budaya organisasi sebagai berikut.

- a. Praktik seleksi, proses seleksi bertujuan mengidentifikasi dan mempekerjakan individu-individu yang mempunyai pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses dalam organisasi.
- b. Manajemen puncak, tindakan manajemen puncak mempunyai dampak besar pada budaya organisasi. Ucapan dan perilaku mereka dalam melaksanakan norma-norma sangat berpengaruh terhadap anggota organisasi.
- c. Sosialisasi, sosialisasi dimaksudkan agar para karyawan baru dapat menyesuaikan diri dengan budaya organisasi. Proses sosialisasi ini meliputi tiga tahap yaitu tahap kedatangan, tahap pertemuan, dan tahap metromofis.

Robbins (2001:528); Budaya organisasi sebagai variabel campurtangan. Karyawan membentuk persepsi subjektif keseluruhan organisasi berdasarkan pada faktor seperti tingkat resiko toleransi, penekanan tim dan dukungan orang. Pada dasarnya, keseluruhan persepsi ini menjadi, budaya atau kepribadian organisasi. Persepsi menguntungkan atau tidak menguntungkan ini kemudian mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan, dengan dampak yang lebih besar bagi budaya yang lebih kuat. Seperti halnya pengertian motivasi dan kepemimpinan, pengertian budaya organisasi banyak diungkapkan oleh para ilmuwan yang merupakan ahli dalam ilmu budaya organisasi, namun masih sedikit kesepahaman

tentang arti konsep budaya organisasi atau bagaimana budaya organisasi harus diobservasi dan diukur. Lebih lanjut Robbins (2001) mengemukakan bahwa hal tersebut dikarenakan oleh kurangnya kesepahaman tentang formulasi teori tentang budaya organisasi, gambarannya, dan kemungkinan hubungannya dengan dampak kinerja.

Selanjutnya Robbins (2001) mengemukakan bahwa budaya perusahaan (*corporate culture*) merupakan aplikasi dari budaya organisasi (*organizational culture*) terhadap badan usaha atau perusahaan. Berdasar dari istilah ini sering dipergunakan untuk maksud yang sama bahwa budaya organisasi sebagai suatu konsep dapat menjadi suatu sarana untuk mengukur kesesuaian dari tujuan organisasi, strategi dan organisasi tugas, serta dampak yang dihasilkan. Tanpa ukuran yang valid dan reliable dari aspek kritis budaya organisasi, maka pernyataan tentang dampak budaya pada kinerja akan terus terjadi dalam organisasi. Dari pernyataan tersebut dapat dipahami bahwa budaya organisasional seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritualritual, dan mitor-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Beberapa pakar mengemukakan bahwa budaya dapat didefinisikan sebagai berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungan.

Selanjutnya Tika (2006: 21) memberikan kesimpulan tentang Proses pembentukan budaya organisasi melalui 4 (empat) tahapan, yaitu tahap *pertama* terjadinya interaksi antar pimpinan atau pendiri organisasi dengan kelompok/perorangan dalam organisasi. Pada tahap *kedua* adalah dari interaksi

menimbulkan ide yang ditransformasikan menjadi artifak, nilai, dan asumsi. Tahap *ketiga* adalah bahwa artifak, nilai, dan asumsi akan diimplementasikan sehingga membentuk budaya organisasi. Tahap *keempat* adalah bahwa dalam rangka mempertahankan budaya organisasi dilakukan pembelajaran (*learning*) kepada anggota baru dalam organisasi.

Selanjutnya Tika lebih transparan mengemukakan bahwa budaya organisasi mempunyai 5 (lima) ciri-ciri pokok yaitu:

1. Budaya organisasi merupakan satu kesatuan yang integral dan saling terkait,
2. Budaya organisasi merupakan refleksi sejarah dari organisasi yang bersangkutan,
3. Budaya organisasi berkaitan dengan hal-hal yang dipelajari oleh para antropolog, seperti ritual, simbol, ceritera, dan ketokohan,
4. Budaya organisasi dibangun secara sosial, dalam pengertian bahwa budaya organisasi lahir dari konsensus bersama dari sekelompok orang yang mendirikan organisasi tersebut,
5. Budaya organisasi sulit diubah.

Motivasi dalam budaya yang berorientasi berhasil, yaitu mereka bekerja keras karena merasa memperoleh kebanggaan pribadi atas upayanya, mereka mempunyai kemampuan teknis. Jika seorang pimpinan maka ia cenderung mempercayai bawahannya, bersedia menerima gagasan bawahan secara terbuka, menetapkan tujuan yang ideal dan mendorong bawahannya berprestasi.

Motivasi dalam budaya kebersamaan adalah dorongan untuk berhubungan pada orang lain atas dasar kesadaran sosial bahwa seseorang menjadi anggota kelompok atau organisasi tertentu. Pegawai yang memiliki motivasi kebersamaan

yaitu pegawai suka bekerja bersama yang menyenangkan. Perasaan memegang peranan penting dalam organisasi merupakan proses motivasi kebersamaan, mereka harus memiliki kepuasan batin tinggi, keleluasaan, membina hubungan antara sesama pegawai.

Motivasi dalam budaya kompetensi adalah dorongan untuk mencapai keunggulan kerja, meningkatkan keterampilan memecahkan masalah, dan bersaha keras untuk inovatif. Pegawai yang berorientasi pada motivasi kompetensi memperoleh keuntungan karena pengalaman bekerja dalam organisasi. Motivasi kompetensi mengutamakan kualitas kerja. Dan setiap pertemuan manajemen topiknya adalah masalah kualitas.

Konsep budaya organisasi menurut Robbins (1995: 248) adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Lebih lanjut Robbins menyatakan bahwa sebuah sistem pemaknaan bersama dibentuk oleh warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi Robbins memberikan karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

- a. *Inovation and risk taking* (Inovasi dan keberanian mengambil risiko), yaitu organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil risiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan;
- b. *Attention to detail* (Perhatian terhadap detail), adalah organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.

- c. Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*), yaitu manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
- d. *People orientation* (Berorientasi kepada manusia), yaitu keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang didalam organisasi.
- e. *Team orientation* (Berorientasi tim), yaitu kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama.
- f. *Aggressiveness* (Agresifitas), yaitu orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.
- g. *Stability* (Stabilitas), yaitu kegiatan organisasi menekankan *status quo* sebagai kontras dari pertumbuhan.

Moeliono (2003) menyatakan budaya organisasi adalah sistem nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan, serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat, dan dijadikan acuan perilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Pendapat lain dikemukakan oleh Luthans (2006), yang menyatakan budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungan.

Stoner (1995) budaya organisasi sebagai suatu *cognitive framework* yang meliputi sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan-harapan yang disumbangkan oleh anggota organisasi. Phithi Sithi Amnuai (dalam Ndraha, 2003: 123) menyatakan bahwa Budaya Organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan

keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan melalui proses belajar dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah-masalah integrasi internal.

Sedangkan Moeljono Djokosantoso (2003: 17-18) menyatakan bahwa budaya korporat atau budaya manajemen atau juga dikenal dengan istilah budaya kerja merupakan nilai-nilai dominan yang disebarluaskan di dalam organisasi dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan.

Susanto (1997: 3) memberikan definisi budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku. Budaya organisasi seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Beraneka ragamnya bentuk organisasi atau perusahaan, tentunya mempunyai budaya yang berbeda-beda hal ini wajar karena lingkungan organisasinya berbeda-beda. Kreitner dan Kinicki (1995:532) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah perekat sosial yang mengikat anggota dari organisasi. Nampaknya agar suatu karakteristik atau kepribadian yang berbeda-beda antara orang yang satu dengan orang yang lain dapat disatukan dalam suatu kekuatan organisasi maka perlu adanya perekat sosial.

Schein (1991), menyatakan bahwa budaya terdiri dari beberapa lapisan atau tingkatan, yaitu: *Artefacts*, *Espoused Values* dan *Underlying Assumption*.

Menurut Schein (1991), budaya organisasi dilihat dari 3 (tiga) variable dimensi budaya organisasi, yaitu dimensi adaptasi eksternal (*external adaptation tasks*), dimensi integrasi internal (*internal intergration tasks*) dan dimensi asumsi-asumsi dasar (*basic underlying assumptions*). Rincian lebih lanjut atas 3 (tiga) variabel dimensi budaya organisasi dijelaskan pada uraian berikut :

a. Dimensi Adaptasi Eksternal (*External Adaptation Tasks*)

Sesuai teori Edgar H. Schein, maka untuk mengetahui variable Dimensi Adaptasi Eksternal, indikator-indikator yang akan diteliti lebih lanjut meliputi: misi, tujuan, sarana dasar, pengukuran keberhasilan dan strategi cadangan. Pada organisasi *bussines/private* yang berorientasi pada *profit*, misi merupakan upaya adaptasi terhadap kepentingan-kepentingan investor dan stakeholder, penyedia barang-barang yang dibutuhkan untuk produksinya, manager dan karyawan, masyarakat dan pemerintah dan konsumen. Sedangkan dalam organisasi publik misi yang diemban merupakan hasil dari logika yang menyeimbangkan kebutuhan berbagai pihak yang terkait dengan keberadaan kementerian/lembaga tersebut.

b. Dimensi Integrasi Internal (*Internal Intergration Tasks*)

Dalam dimensi integrasi internal, indikator-indikator yang akan menjadi perhatian, yaitu: bahasa yang sama, batasan dalam kelompok, penempatan status/ kekuasaan, hubungan dalam kelompok, penghargaan dan bagaimana mengatur yang sulit diatur.

c. Dimensi Asumsi-Asumsi Dasar (*Basic Underlying Assumptions*)

Indikator-indikator yang akan diteliti untuk mengetahui variable dimensi asumsi-asumsi dasar, yaitu: hubungan dengan lingkungan, hakekat kegiatan

manusia, hakekat kenyataan dan kebenaran, hakekat waktu, hakekat kebenaran manusia, hakekat hubungan antar manusia, homogenitas versus heterogenitas.

Budaya organisasi, berdasarkan definisi ini, dapat ditempatkan pada arah nilai (*values*) maupun norma perilaku (*behavioral norms*). Budaya organisasi sebagai nilai merujuk pada segala sesuatu dalam organisasi yang dipandang sangat bernilai (*highly valued*), sedangkan sebagai norma perilaku (*behavioral norms*) budaya organisasi mengacu pada bagaimana sebaiknya elemen-elemen (anggota) organisasi berperilaku (Xenikou & Furnham, 1996).

Penjelasan tersebut sejalan dengan pemikiran Kotter dan Heskett (dalam Wilson, 1997) yang mengemukakan bahwa budaya organisasi terdiri dari dua tingkatan. Tingkatan pertama disebut *the deeper level* yang menunjuk pada nilai-nilai bersama yang diyakini oleh seluruh elemen organisasi dan, oleh sebab itu, sulit untuk berubah. Schein (1991) menyebut tingkatan ini sebagai asumsi-asumsi dasar (*basic assumptions*) yang terdiri dari cita-cita dan kesadaran bersama yang menyatukan pandangan anggota organisasi. Tingkatan kedua disebut *the visible level* yang mengacu pada pola-pola perilaku para anggota organisasi, lingkungan sosial dan fisik, serta tata bahasa yang digunakan oleh organisasi tersebut. Kedua tingkatan tersebut tidak bersifat independen tapi saling berkaitan, dimana pola-pola perilaku dipandang sebagai implikasi maupun manifestasi dari nilai-nilai bersama (*shared values*) (Hofstede *et al.*, 1990; Schein, 1991; Wilson, 1997).

Xenikou dan Furnham (1996) berpandangan bahwa nilai-nilai bersama pada *the deeper level* sangat sulit untuk diobservasi dan diukur sehingga studi-studi empiris lebih banyak memusatkan pada norma-norma atau pola perilaku.

Budaya organisasi dalam arah norma perilaku menurut Wilson (1997) menggambarkan pola-pola perilaku yang bersifat tetap dimana ide-ide maupun pemikiran-pemikiran diturunkan dari satu generasi kepada generasi berikutnya, atau dari satu kelompok kepada kelompok lainnya. Wilson (1997) lebih jauh menjelaskan bahwa transfer perilaku terjadi tidak secara genetik (turun temurun) namun melalui interaksi sosial antar anggota organisasi. Pola-pola perilaku tersebut stabil dan mengalami perubahan yang relatif lambat. Ide-ide atau pemikiran-pemikiran juga berfungsi sebagai pedoman bagi diterimanya suatu perilaku. Dalam kaitannya dengan budaya organisasi sebagai manifestasi nilai-nilai bersama, Wilson (1997) menguraikan 3 perspektif budaya organisasi yang dikenal dalam literatur manajemen sumber daya manusia, yaitu:

1. Perspektif integrasi (*integration perspective*)

Perspektif ini menjelaskan bahwa dalam satu organisasi terdapat pola-pola perilaku homogen yang menjadi konsensus seluruh organisasi dan bersifat konsisten. Sehingga konflik, perbedaan yang muncul, ataupun keberadaan sub budaya merupakan indikasi budaya organisasi yang negatif atau lemah. Dalam perspektif ini, budaya organisasi dipandang sebagai suatu mekanisme pemersatu (*integrating mechanism*) yang mendorong kebersamaan dan homogenitas di antara anggota organisasi.

2. Perspektif diferensiasi (*differentiation perspective*)

Perspektif ini memusatkan perhatiannya pada keberadaan berbagai sub budaya dalam sebuah organisasi. Perspektif ini mengakui perbedaan norma perilaku antar bagian dalam sebuah organisasi dimana norma perilaku tersebut dapat bersifat independen. Keberadaan sub budaya ini tidak terlepas dari variabel-

variabel demografis seperti jenis kelamin, ras, etnis, latar belakang pendidikan, jabatan. Dalam perspektif diferensiasi, budaya organisasi merupakan gabungan atau campuran dari berbagai sub budaya yang muncul dalam organisasi tersebut.

3. Perspektif fragmentasi (*fragmentation perspective*)

Perspektif ini memandang bahwa hubungan antar manifestasi dari nilai-nilai bersama bersifat sangat kompleks, kontradiktif, dan tidak jelas. Tidak seperti perspektif integrasi yang memusatkan perhatian pada konsensus tunggal dalam sebuah organisasi atau perspektif diferensiasi yang mengakui keberadaan berbagai sub budaya, perspektif fragmentasi memusatkan perhatian pada ambiguitas dan inkonsistensi pola-pola perilaku anggota organisasi. Perspektif fragmentasi didorong oleh adanya premis bahwa konsep diri anggota organisasi (*self conception*) cenderung berubah-ubah, seperti halnya organisasi dan lingkungan dimana organisasi tersebut berada yang cenderung dinamis. Perspektif fragmentasi seringkali dipandang sebagai postmodernisme dari perspektif diferensiasi. Di sisi lain, berbagai penelitian empiris terdahulu sebagaimana dirangkum oleh Wilson (1997) membuktikan bahwa budaya organisasi dalam perspektif fragmentasi bersifat tentatif dan spesifik untuk satu bagian kelompok dalam sebuah organisasi besar atau momen tertentu saja, sehingga

hasil penelitian tersebut kurang dapat digeneralisir untuk kelompok-kelompok dalam organisasi lain atau untuk momen-momen dengan kondisi dan situasi yang berbeda.

D. Konsep Kinerja

Kinerja karyawan/pegawai (*job performance*) dapat diartikan sebagai sejauhmana seseorang melaksanakan tanggung jawab dan tugas kerjanya (Singh *et. al.*,1996) Gomes (1995) mengatakan performansi pekerjaan adalah catatan hasil atau keluaran (*outcomes*) yang dihasilkan dari suatu fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu dalam suatu periode waktu tertentu. Pengukuran performansi menurut Gomes (1995) merupakan cara untuk mengukur tingkat kontribusi individu kepada organisasinya. Kinerja karyawan umumnya diposisikan sebagai variabel dependen dalam penelitian-penelitian empiris karena dipandang sebagai akibat atau dampak dari perilaku organisasi atau praktek-praktek sumber daya manusia bukan sebagai penyebab atau determinan.

Gomes (1995) lebih lanjut menjelaskan terdapat dua kriteria pengukuran performansi atau kinerja karyawan/pegawai, yaitu antara lain:

1. Pengukuran berdasarkan hasil akhir (*result-based performance evaluation*);
2. Pengukuran berdasarkan perilaku (*behaviour-based performance evaluation*).

Pengukuran berdasarkan hasil, mengukur kinerja berdasarkan pencapaian tujuan organisasi atau mengukur hasil-hasil akhir saja. Tujuan organisasi ditetapkan oleh pihak manajemen atau kelompok kerja, kemudian karyawan dipacu dan dinilai performannya berdasarkan seberapa jauh karyawan mencapai tujuan-tujuan yang sudah ditetapkan. Kriteria pengukuran ini mengacu padakonsep *management by objective* (MBO). Keuntungan pengukuran kinerja karyawan seperti ini adalah adanya kriteria-kriteria dan target kinerja yang jelas dan secara kuantitatif dapat diukur. Namun demikian, kelemahan utama adalah dalam praktek kehidupan organisasi, banyak pekerjaan yang tidak dapat diukur

secara kuantitatif sehingga dianggap mengabaikan dimensi-dimensi kinerja yang sifatnya non kuantitatif (Gomes, 1995).

Pengukuran berdasarkan perilaku lebih menekankan pada cara atau sarana (*means*) dalam mencapai tujuan, dan bukan pada pencapaian hasilakhir. Pengukuran berdasarkan perilaku condong pada aspek kualitatif daripada aspek kuantitatif yang terukur. Pengukuran berdasarkan perilaku umumnya bersifat subyektif dimana diasumsikan karyawan/pegawai dapat menguraikan dengan tepat kinerja yang efektif untuk dirinya sendiri maupun untuk rekan kerjanya (Gomes, 1995). Pengukuran berdasarkan perilaku mendapat perhatian luas dari penelitian-penelitian mengenai perilaku organisasi dan sumber daya manusia karena terbukti skala pengukuran subyektif mempunyai konsistensi (*reliabilitas*) yang tidak kalah dengan pengukuran obyektif (Sing *et al.*, 1996). Kelemahan utama kriteria pengukuran ini adalah rentan terhadap bias pengukuran karena kinerja diukur berdasarkan persepsi. Untuk mengatasi hal tersebut, Bono dan Judge (2003) serta Sing *et al.* (1996) menyarankan penggunaan instrumen yang mengukur kinerja dari banyak aspek perilaku spesifik, seperti perilaku inovatif, pengambilan inisiatif, tingkat potensi diri, manajemen waktu, pencapaian kuantitas dan kualitas pekerjaan, kemampuan diri untuk mencapai tujuan, hubungan dengan rekan kerja dan pelanggan, dan pengetahuan akan produk perusahaannya serta produk pesaing (*productknowledge*). Cara ini menurut Judge dan Bono (2003) selain ditujukan untuk mengatasi bias pengukuran juga dimaksudkan untuk mengakomodir ukuran-ukuran kinerja yang sangat luas, sehingga diperoleh gambaran *jobperformance* yang komprehensif.

secara kuantitatif sehingga dianggap mengabaikan dimensi-dimensi kinerja yang sifatnya non kuantitatif (Gomes, 1995).

Pengukuran berdasarkan perilaku lebih menekankan pada cara atau sarana (*means*) dalam mencapai tujuan, dan bukan pada pencapaian hasilakhir. Pengukuran berdasarkan perilaku condong pada aspek kualitatif daripada aspek kuantitatif yang terukur. Pengukuran berdasarkan perilaku umumnya bersifat subyektif dimana diasumsikan karyawan/pegawai dapat menguraikan dengan tepat kinerja yang efektif untuk dirinya sendiri maupun untuk rekan kerjanya (Gomes, 1995). Pengukuran berdasarkan perilaku mendapat perhatian luas dari penelitian-penelitian mengenai perilaku organisasi dan sumber daya manusia karena terbukti skala pengukuran subyektif mempunyai konsistensi (*reliabilitas*) yang tidak kalah dengan pengukuran obyektif (Sing *et al.*, 1996). Kelemahan utama kriteria pengukuran ini adalah rentan terhadap bias pengukuran karena kinerja diukur berdasarkan persepsi. Untuk mengatasi hal tersebut, Bono dan Judge (2003) serta Sing *et al.* (1996) menyarankan penggunaan instrumen yang mengukur kinerja dari banyak aspek perilaku spesifik, seperti perilaku inovatif, pengambilan inisiatif, tingkat potensi diri, manajemen waktu, pencapaian kuantitas dan kualitas pekerjaan, kemampuan diri untuk mencapai tujuan, hubungan dengan rekan kerja dan pelanggan, dan pengetahuan akan produk perusahaannya serta produk pesaing (*productknowledge*). Cara ini menurut Judge dan Bono (2003) selain ditujukan untuk mengatasi bias pengukuran juga dimaksudkan untuk mengakomodir ukuran-ukuran kinerja yang sangat luas, sehingga diperoleh gambaran *jobperformance* yang komprehensif.

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. *Performance* atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses (Nurlaila, 2010:71). Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan (Luthans, 2005:165). Kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan (Dessler, 2000:41). Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Mangkunagara, 2002:22).

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama (Rivai dan Basri, 2005:50).

Mathis dan Jackson (2006:65) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut. Kinerja merupakan hasil kerja dari tingkah laku (Amstrong, 1999:15). Pengertian kinerja ini mengaitkan antara hasil

kerja dengan tingkah laku. Sebagai tingkah laku, kinerja merupakan aktivitas manusia yang diarahkan pada pelaksanaan tugas organisasi yang dibebankan kepadanya. Adapun faktor-faktor kinerja sebagai berikut:

a. Efektifitas dan efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien (Prawirosentono, 1999:27).

b. Karakteristik Kinerja

Menurut Gibson yang dikutip oleh Ilyas (1999: 57) untuk mencapai kinerja yang baik ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja yaitu: *Pertama*, variabel individu, yang meliputi: kemampuan dan keterampilan; latar belakang keluarga, tingkat sosial, pengalaman, umur, etnis, jenis kelamin; *Kedua*, variabel organisasi, yang mencakup antara lain: sumber daya; kepemimpinan; imbalan; struktur; desain pekerjaan; ketiga, variabel psikologis, yang meliputi: persepsi; sikap; kepribadian; belajar; motivasi. karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut (Mangkunegara, 2002:68): *Pertama*, memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi. *Kedua*, berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi. *Ketiga*, memiliki tujuan yang realistis. *Keempat*, memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya. *Kelima*, memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan

kerja yang dilakukannya. *Keenam*, mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

c. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2006:260) indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu:

1. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya. Komitmen kerja, merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

d. Otoritas (wewenang)

Otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya

(Prawirosentono, 1999:27). Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.

E. Konsep Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku (Prawirosentono, 1999:27). Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja. Adapun unsur-unsur disiplin sebagai berikut:

1. Disiplin Kerja

Secara etimologi, disiplin berasal dari bahasa latin "*disipel*" yang berarti pengikut. Seiring dengan perkembangan jaman, kata tersebut mengalami perubahan menjadi "*disipline*" yang artinya kepatuhan atau yang menyangkut tata tertib. Disiplin kerja adalah suatu sikap ketaatan seseorang terhadap aturan /ketentuan yang berlaku dalam organisasi, yaitu: menggabungkan diri dalam organisasi itu atas dasar keinsafan, bukan unsure paksaan (Wursanto, 1987: 147). Disiplin adalah sikap dari seseorang/kelompok orang yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti/mematuhi segala aturan/keputusan yang ditetapkan. menurut Siagian (1996: 145) adalah sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku seseorang, kelompok masyarakat berupa ketaatan (*obedience*) terhadap peraturan, norma yang berlaku dalam masyarakat. Kedisiplinan (Hasibuan, 2001: 193) adalah kesadaran dan ketaatan seseorang terhadap peraturan perusahaan/lembaga dan norma sosial yang berlaku. Pada umumnya disiplin yang sejati dapat terwujud apabila pegawai datang di kantor dengan teratur dan tepat waktunya, apabila mereka berpakaian serba baik dan rapi pada saat pergi ke tempat pekerjaannya, apabila

mereka mempergunakan bahan dan peralatan dengan hati-hati, apabila menghasilkan jumlah, kualitas dan kinerja yang memuaskan dan mengikuti cara-cara yang ditentukan oleh kantor atau perusahaan, dan apabila mereka menyelesaikan pekerjaan dengan semangat yang baik".

Dari beberapa pendapat itu dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah sikap ketaatan, kesetiaan dan kesadaran seseorang/sekelompok orang terhadap peraturan tertulis / tidak tertulis yang tercermin dalam bentuk tingkah laku dan perbuatan pada suatu organisasi untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Tujuan disiplin baik kolektif maupun perorangan yang sebenarnya adalah untuk mengarahkan tingkah laku pada realita yang harmonis. Untuk menciptakan kondisi tersebut, terlebih dahulu harus di wujudkan keselerasan antara hak dan kewajiban pegawai.

2. Jenis- Jenis Disiplin Kerja

Terdapat beberapa jenis-jenis disiplin kerja, adapun hal tersebut antara lain:

a. *Self Dicipline*

Self dicipline yaitu disiplin yang timbul dari diri sendiri atas dasar kerelaan, kesadaran dan bukan timbul atas dasar paksaan. Disiplin ini timbul karena seseorang merasa terpenuhi kebutuhannya dan telah menjadi bagian dari organisasi, sehingga orang akan tergugah hatinya untuk sadar dan secara sukarela mematuhi segala peraturan yang berlaku.

b. *Command Dicipline*

Command dicipline yaitu disiplin yang timbul karena paksaan, perintah dan hukuman serta kekuasaan. Disiplin ini tumbuh bukan dari perasaan ikhlas, akan tetapi timbul karena adanya paksaan/ancaman orang lain.

Dalam setiap organisasi, yang diinginkan pastilah jenis disiplin yang pertama, yaitu datang karena kesadaran dan keinsyafan. Akan tetapi kenyataan selalu menunjukkan bahwa disiplin itu lebih banyak disebabkan oleh adanya semacam paksaan dari luar. Disiplin mengacu pada pola tingkah laku dengan ciri-ciri sebagai berikut:

1. Adanya hasrat yang kuat untuk melaksanakan sepenuhnya apa yang sudah menjadi norma, etika, kaidah yang berlaku.
2. Adanya perilaku yang terkendali.
3. Adanya ketaatan.
3. Macam-macam disiplin kerja

Menurut Handoko (1990: 129-130) disiplin kerja memiliki beberapa tipe – tipe kegiatan pendisiplinan, ada tiga tipe yaitu :

- a. Disiplin Preventif yaitu kegiatan yang mendorong pada pegawai untuk mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan dapat dicegah. Sasaran pokok dari kegiatan ini adalah untuk mendorong disiplin diri dari para pegawai. Dengan cara ini para pegawai bekerja dengan ikhlas, bukan karena paksaan manajemen.
- b. Disiplin Korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran yang dilakukan pegawai terhadap peraturan yang berlaku dan mencegah terjadinya pelanggaran lebih lanjut. Kegiatan korektif sering berupa bentuk hukuman dan disebut tindakan pendisiplinan. Contohnya dengan tindakan skorsing terhadap pegawai.
- c. Disiplin Progresif yaitu tindakan memberi hukuman berat terhadap pelanggaran yang berulang. Contoh dari tindakan disiplin progresif antara lain:

1. Teguran secara lisan oleh atasan
2. Teguran tertulis
3. Skorsing dari pekerjaan selama beberapa hari
4. Diturunkan pangkatnya
5. Dipecat (Handoko, 1990: 129-130).

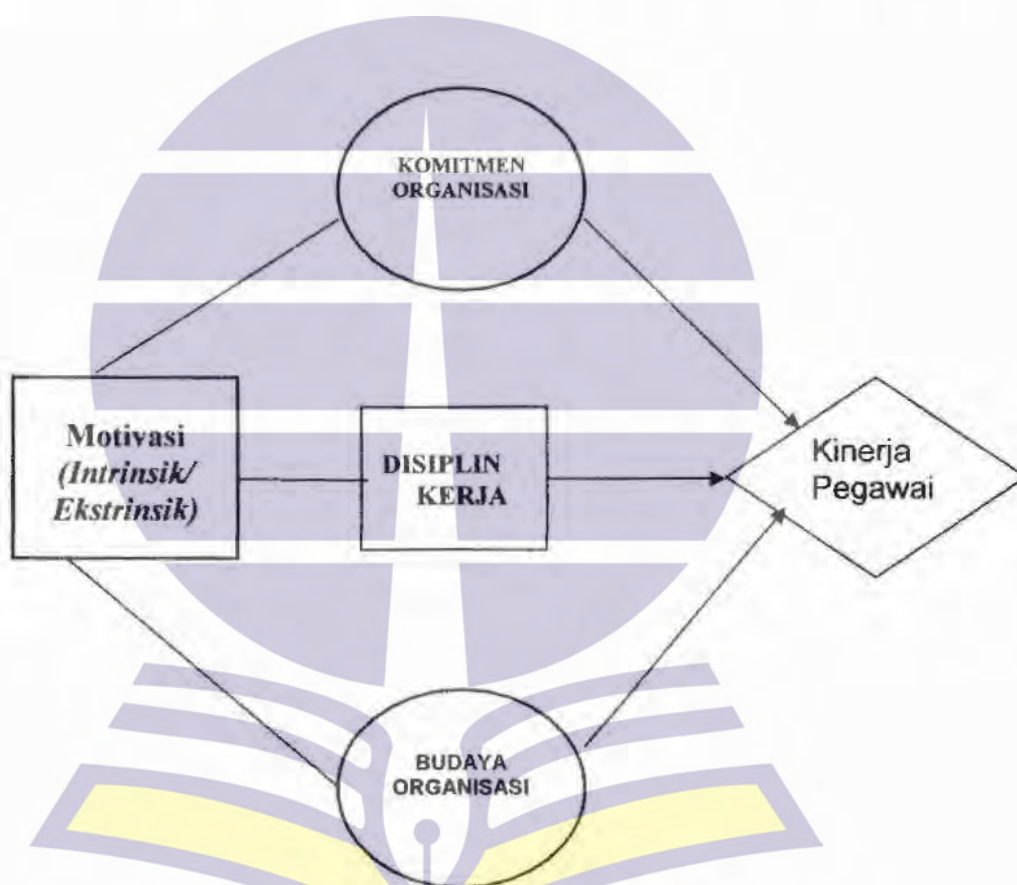
Dalam mewujudkan suatu sekolah yang memiliki kualitas yang baik, baik kualitas pegawai maupun atasannya tentunya tidak lepas dari sikap disiplin yang baik terhadap aturan disiplin pegawai. Apabila ada yang tidak disiplin dalam pekerjaannya tentunya akan mendapatkan suatu tindakan disiplin yang biasanya dikeluarkan oleh pimpinan/atasan. Tindakan disiplin tersebut sangat diperlukan dalam organisasi, karena tindakan disiplin ini akan dapat memberikan efek jera bagi pegawai untuk bekerja sesuai dengan aturan organisasi serta mampu menjadikan manajemen organisasi dalam penyelenggaraan pemerintahan menjadi lebih baik dan teratur.

4. Prinsip –Prinsip Pendisiplinan

Dengan adanya tata tertib yang ditetapkan, para pegawai akan mematuhi, maka perlu bagi pihak organisasi mengkondisikan pegawai dengan tata tertib organisasi. Disiplin lahir, tumbuh, dan berkembang dari sikap seseorang di dalam sistem nilai budaya yang telah ada dalam masyarakat. Sikap merupakan unsur hidup di dalam jiwa manusia yang harus mampu bereaksi terhadap lingkungannya. Sedangkan nilai sistem budaya merupakan bagian dari budaya yang berfungsi sebagai petunjuk, pedoman, dan panutan bagi perilaku manusia. Perpaduan antara sikap dan sistem nilai tersebut akan mewujudkan kedisiplinan, kepatuhan, dan ketaatan.

F. Kerangka Pikir

Berdasarkan alur pikir penelitian ini, pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Provinsi Sulawesi Barat dalam penelitian ini adalah unit analisis untuk menelusuri beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai dalam melakukan pekerjaan hal ini terlihat dalam alaur Gambar 2.1



Gambar 1: Kerangka Pikir Penelitian

Penjelasan dalam Gambar 2.1 kerangka berpikir yaitu Preposisi awal peneliti, bahwa pegawai dapat mengaktualisasikan diri dalam bekerja sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya untuk lebih berperan dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya apabila didukung oleh faktor motivasi yakni faktor intrinsik

(*Motivation Factor*) yaitu motivasi yang bersumber dari dalam diri pegawai, dan faktor ekstrinsik (*Hygiene Factor*), yaitu motivasi yang bersumber dari luar diri seseorang pegawai. Selanjutnya faktor lain yang diduga juga dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah faktor komitmen dan budaya organisasi yang berkaitan langsung dengan tingkat kedisiplinan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tugas pokok dan fungsinya.

Berdasarkan alur pikir penelitian ini, faktor motivasi intrinsik dan ekstrinsik akan diteliti yang berhubungan dengan peningkatan kinerja. Faktor intrinsik adalah motivasi yang bersumber dari dalam diri pegawai seperti; kepuasan bekerja, profesionalisme, bertanggung jawab dalam pekerjaan, sedangkan faktor ekstrinsik adalah faktor motivasi yang bersumber dari luar diri pegawai seperti; adanya keamanan dan kenyamanan dalam bekerja, dan ingin mendapat imbalan sebagai hasil dari bekerja. Selain itu, pegawai juga memerlukan pemenuhan kebutuhan akan rasa aman dalam bekerja, mendapatkan pengakuan atas pekerjaan yang dilakukan, serta dapat mengaktualisasikan diri dalam lingkungan kerja, maka dengan demikian motivasi yang dimiliki oleh para pegawai tersebut, ia akan bekerja dengan seoptimal mungkin untuk mencapai kepuasan dalam melaksanakan pekerjaannya. Suatu pekerjaan yang baik apabila dilandasi oleh motivasi dan disiplin kerja yang tinggi, maka akan menimbulkan motivasi kerja pegawai yang maksimal untuk menghasilkan kinerja pegawai yang baik.

Komitmen dalam bekerja merupakan faktor yang harus pula dimiliki oleh pegawai yang menginginkan tercapainya prestasi tinggi dalam pekerjaannya. Komitmen organisasi dapat berupa loyalitas yang tinggi, keterlibatan dan ketaatan

terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya serta pemanfaatan ide yang inovatif secara baik. Pegawai yang mempunyai semangat tinggi, loyal, inovatif dan kreatif dapat memanfaatkan sarana dengan baik diharapkan akan mampu untuk mewujudkan efektivitas dan efesiensi dalam melakukan pekerjaan yang pada akhirnya menciptakan kinerja yang baik. Faktor yang lain yang turut berpengaruh adalah faktor budaya organisasi, dimana pemahaman yang baik terhadap budaya organisasi bagi pegawai, maka pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya akan dapat berperilaku dan mengikuti norma-norma aturan kepegawaian, berdedikasi dan berdisiplin yang tinggi terhadap pekerjaannya.

Disiplin adalah ketaatan kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Oleh karena itu disiplin adalah kemampuan pegawai memegang teguh komitmen dan budaya organisasi dalam menghormati kontrak kerja dengan organisasi untuk mendukung motivasi kerja yang tinggi dalam rangka pencapaian kinerja yang baik.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Metode penelitian kualitatif ini dapat digunakan karena beberapa pertimbangan, pertama, menyesuaikan metode kualitatif lebih mudah apabila berhadapan dengan kenyataan ganda. Kedua, metode ini menyajikan secara langsung hakikat hubungan antara peneliti dengan informan.

B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan

Peneliti berperan sebagai instrument penelitian. Kehadiran peneliti dalam pengaturan sebagai pengamat penuh. Kehadiran peneliti diketahui oleh informan. Metode yang digunakan peneliti membantu peneliti menghindari subyektivitas dengan memberikan “tanggapan pengamat” pada catatan lapangan (Moleong, 2001). Peneliti berinteraksi dengan subyek secara alamiah dan dengan cara yang tidak memaksa. Informan yang akan diwawancarai adalah: Kepala Bappeda, Sekretaris Bappeda, Kabid. Sosial Budaya Bappeda dan Kepala Satpol PP dan untuk data pemhending akan diwawancarai juga 1 (satu) orang Staf Bappeda.

C. Instrumen Penelitian

Data yang akan dikumpulkan berasal dari informan melalui wawancara secara terbuka dengan karakteristik tertentu; menurut Lofland dan Lofland dalam Moleong (2001), sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah hasil wawancara singkat dengan informan kunci yang dianggap respentatif untuk memberikan informasi tentang hal-hal yang berkaitan obyek penelitian. Selebihnya adalah tambahan berupa dokumen tertulis dan lain-lain.

D. Prosedur Pengumpulan Data

Data diperoleh melalui wawancara. Wawancara memungkinkan peneliti menyelidiki persepsi dan perspektif berbagai pemangku kepentingan dan publik. Wawancara diorganisir sedemikian rupa untuk meliputi topik yang diteliti. *Focus group Discussion* (FGD) digunakan untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai berbagai strategi dan permasalahan, mulai dari isu-isu makro hingga pada hal-hal yang terperinci.

E. Metode Analisis Data

Analisis merupakan proses menyusun data agar dapat ditafsirkan. Tafsiran (interpretasi) artinya memberikan makna analisis, menjelaskan pola atau kategori, mencari hubungan antara berbagai konsep. Analisis data dalam penelitian kualitatif dan kuantitatif ini dilakukan secara terus menerus selama proses pengamatan dan penelitian. Data yang diperoleh selama penelitian di lapangan langsung dianalisis lalu di periksa kebenarannya pada pihak-pihak lain (*cross check*).

Tahap-tahap yang dilakukan dalam analisa data meliputi: reduksi data, display data, dan verifikasi data. Reduksi data dilakukan dengan meringkas data kualitatif dengan berbagai bentuknya, seperti dirangkum, selanjutnya dimasukkan ke dalam file-file atau map sendiri. Data dipresentasikan dengan cara membuat ringkasan cerita atau wawancara, diagram, grafik dan matriks. Pada tahap verifikasi data, dilakukan penyimpulan, memberikan makna pada data yang dikumpulkan dengan teknik-teknik perbandingan.

Berdasarkan metode penelitian dan jenis data yang dikumpulkan, melalui instrument pengumpulan data maka teknik analisa data yang digunakan dalam

penelitian ini adalah analisa deskripsi dan interpretasi, sehingga akan diperoleh gambaran dan makna dari seluruh data atau fakta yang diperoleh dengan jelas dan mengembangkan kategori-kategori yang relevan dengan tujuan penelitian dan penafsiran terhadap hasil verifikasi data lapangan. Namun, analisis data tidak dilakukan secara parsial dan berdiri sendiri tetapi dilakukan secara terus menerus dan terintegrasi selama dan setelah proses pengumpulan data dilakukan di lokasi penelitian, dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Data yang dibutuhkan dikumpulkan melalui teknik wawancara, dokumentasi, observasi. Setiap fenomena yang berkembang di situs penelitian dan sesuai dengan fokus penelitian berkenaan dengan faktor-faktor motivasi terhadap peningkatan kinerja.
- b. Analisa data dimulai beriringan dengan proses pengumpulan data, dilanjutkan dengan pengkajian dan penilaian data dengan tetap memperhatikan prinsip keabsahan data, dalam rangka memperoleh data yang benar-benar berguna bagi penelitian. Disini data yang telah dikumpulkan direduksi, dipilah, dipetakan dan di tabulasi (persamaan dan perbedaan) sesuai dengan fokus penelitian secara sistematis dan integral. Reduksi data ini berlangsung terus menerus selama penelitian berlangsung hingga sampai pada penarikan suatu kesimpulan.
- c. Interpretasi dan penyajian data dalam penelitian ini disusun secara naratif, bentuk tabel dan gambar, yang dibuat setelah pengumpulan dan reduksi data dengan didasarkan pada konsep dan teori yang telah dibangun untuk mengungkapkan fenomena dan noumena yang terjadi sesuai dengan fokus penelitian.

- d. Kesimpulan merupakan akhir dari rangkaian analisis data setelah sebelumnya dilakukan reduksi dan penyajian data, yang menjelaskan alur dan sebab akibat suatu fenomena yang terjadi. Dalam proses ini selalu disertai upaya verifikasi, sehingga disaat ditemukan ketidak sesuaian antara fenomena, noumena, data dengan konsep dan teori yang dibangun, maka peneliti kembali melakukan pengumpulan data, atau reduksi data atau perbaikan dalam penyajian data kembali, sehingga dapat diperoleh kesimpulan yang benar-benar utuh. Untuk menghindari penilaian yang subyektif dari peneliti maka dalam penelitian ini juga dikembangkan pola “*brainstorming*” dengan pihak-pihak yang lebih mengerti permasalahan.

F. Definisi Konsep

1. Motivasi dua faktor adalah *faktor hygiene* memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidak puasan, termasuk di dalamnya adalah hubungan antar manusia, imbalan, kondisi lingkungan, dan sebagainya (*faktor ekstrinsik*), sedangkan faktor motivator memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan yang termasuk di dalamnya adalah *achievement*, *pengakuan*, kemajuan tingkat kehidupan, dsb (*faktor intrinsik*).
2. Komitmen organisasi paling sering didefinisikan sebagai berikut: (1). keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, (2). keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, (3). keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, hal ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi

mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

3. Terdapat tujuh karakteristik primer untuk memahami hakekat dari budaya organisasi yaitu: (1). Inovasi dan pengambilan keputusan, (2). Perhatian pada rincian (*attention to detail*), (3). Orientasi pada hasil (*outcome orientation*), (4). Orientasi pada orang (*people orientation*), (5). Orientasi pada team (*team orientation*), (6). Agresivitas (*aggressiveness*) dan, (7) Kemantapan (*stability*).
4. Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja
5. Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Geografi Provinsi Sulawesi Barat

Provinsi Sulawesi Barat berada di sebelah barat Pulau Sulawesi yang terletak pada posisi 0012' - 3038' Lintang Selatan dan 118043'15''- 119054'3'' Bujur Timur (Sulbar Dalam Angka, 2016). Luas wilayah Sulawesi Barat adalah berupa daratan seluas 16.787,18 km² sedangkan luas wilayah laut sebesar 20.342 km² dengan panjang garis pantai sebesar 677 km serta jumlah pulau-pulau kecil sebanyak 40, dimana terdiri atas 69 Kecamatan, 575 Desa dan 71 Kelurahan. Adapun batas administrasi wilayah Provinsi Sulawesi Barat sebagai berikut.

1. Sebelah Utara berbatasan dengan Provinsi Sulawesi Tengah
2. Sebelah Timur berbatasan dengan Provinsi Sulawesi Selatan
3. Sebelah Selatan berbatasan dengan Provinsi Sulawesi Selatan
4. Sebelah Barat berbatasan dengan Selat Makassar

Sejak awal berdirinya, Provinsi Sulawesi Barat telah mengalami perkembangan yang cukup signifikan salah satunya dalam bidang pemerintahan. Pada awal pembentukan Provinsi Sulawesi Barat yang terdiri dari 5 (lima) kabupaten, hingga pada tahun 2013 terjadi pemekaran yaitu Kabupaten Mamuju Tengah dari Induk Kabupaten Mamuju, sehingga jumlah kabupaten di Provinsi Sulawesi Barat menjadi 6 (enam) kabupaten, antara lain sebagai berikut.

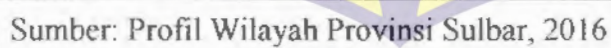
1. Kabupaten Majene dengan Ibu Kota Majene. Terletak pada posisi $2^{\circ} 38' 45''$ LS - $3^{\circ} 38' 15''$ LS dan $118^{\circ} 45' 00''$ BT - $119^{\circ} 4' 45''$ LS, dengan jarak ke ibu kota provinsi 143 km.
2. Kabupaten Polewali Mandar dengan Ibu Kota Polewali. Terletak pada posisi $3^{\circ} 4' 10''$ LS - $3^{\circ} 32' 00''$ LS dan $118^{\circ} 40' 27''$ BT - $119^{\circ} 29' 41''$ BT, dengan jarak ke ibu kota provinsi 199 km.
3. Kabupaten Mamasa dengan Ibu Kota Mamasa. Terletak pada posisi $2^{\circ} 39' 216''$ LS - $3^{\circ} 19' 288''$ LS dan $119^{\circ} 0' 216''$ BT - $119^{\circ} 38' 144''$ BT, dengan jarak ke ibu kota provinsi 292 km.
4. Kabupaten Mamuju dengan Ibu Kota Mamuju terletak pada posisi $2^{\circ} 8' 7''$ LS - $2^{\circ} 57' 50''$ LS dan $117^{\circ} 3' 57''$ BT - $119^{\circ} 51' 17''$ BT.
5. Kabupaten Mamuju Utara dengan Ibu Kota Pasangkayu. Terletak pada posisi $0^{\circ} 40' 10''$ LS - $1^{\circ} 50' 12''$ LS dan $119^{\circ} 25' 26''$ BT - $119^{\circ} 50' 20''$ BT, dengan jarak ke ibu kota provinsi 276 km.
6. Kabupaten Mamuju Tengah sebagai Daerah Otonom Baru (DOB) dengan Ibu Kota Tobadak. Terletak pada posisi $1^{\circ} 43' 33''$ LS - $2^{\circ} 18' 54''$ LS dan $119^{\circ} 7' 35''$ BT - $119^{\circ} 52' 18''$ BT, dengan jarak ke ibu kota provinsi sebesar 115 km.

**Tabel 4.1. Luas Wilayah Menurut Kabupaten
di Provinsi Sulawesi Barat**

NO	KABUPATEN	LUAS (KM ²)	PERSENTASE TERHADAP LUAS SULAWESI BARAT
1.	Majene	947,84	5,65
2.	Polewali Mandar	1.775,65	10,58
3.	Mamasa	3.005,88	17,91
4.	Mamuju	4.999,69	29,78
5.	Mamuju Utara	3.043,75	18,13
6.	Mamuju Tengah	3.014,37	17,96
TOTAL (PROVINSI)		16.787,18	100,00

Sumber : BPS, Sulawesi Barat Dalam Angka 2016

Kabupaten dengan luas wilayah terbesar adalah Kabupaten Mamuju dengan luas 4.999,69 km² atau sekitar 29,78 persen terhadap luas Provinsi Sulawesi Barat, sedangkan kabupaten dengan luas wilayah terkecil yaitu Kabupaten Majene dengan luas sekitar 947,84 km² atau hanya sebesar 5,65 persen terhadap luas Provinsi Sulawesi Barat. Untuk mengetahui wilayah administrasi Provinsi Sulawesi Barat secara jelas dapat dilihat pada Gambar 4.1 berikut ini.



Gambar: 4.1 Peta Wilayah Sulawesi Barat

2. Struktur Organisasi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Pemerintahan Provinsi Sulawesi Barat

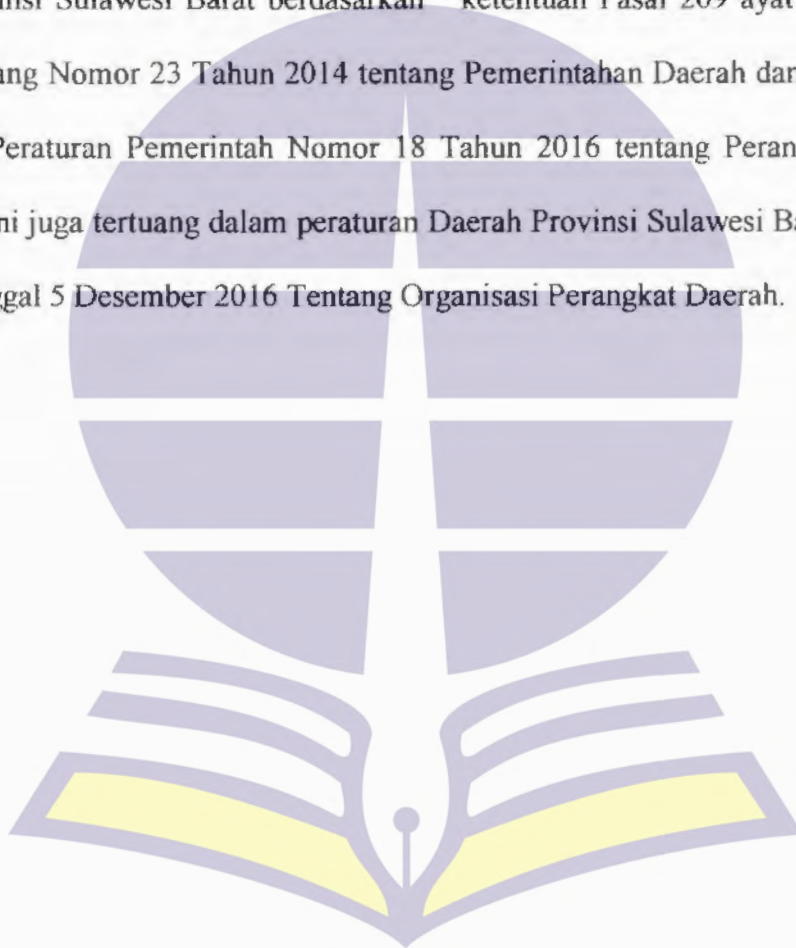
Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Provinsi Sulawesi Barat Sesuai dengan Peraturan Gubernur Nomor 6 Tahun 2016 dijelaskan bahwa Struktur Organisasi Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Sulawesi Barat dipimpin oleh seorang Kepala Badan dan membawahi:

1. Sekretariat, yang terdiri atas :
 - Sub Bagian Umum dan Kepegawaian;
 - Sub Bagian Keuangan;
 - Sub Bagian Program dan Pelaporan.
2. Bidang Infrastruktur Pengembangan Wilayah, yang terdiri atas :
 - Sub Bidang Infrastruktur;
 - Sub Bidang Prasarana Wilayah dan Pemukiman;
 - Sub Bidang Pengembangan Wilayah, Energi dan Tata Ruang .
3. Bidang Perekonomian dan Sosial Budaya, yang terdiri atas :
 - Sub. Bidang Agribisnis, Industri dan Investasi;
 - Sub Bidang Kesejahteraan Rakyat dan Kependudukan;
 - Sub. Bidang Sumber Daya Manusia dan Kebudayaan.
4. Bidang Perencanaan Pemerintahan Makro dan Pengelolaan Data, yang terdiri atas :
 - Sub. Bidang Perencanaan Pemerintahan dan Politik;
 - Sub. Bidang Perencanaan Makro;
 - Sub. Bidang Pengolahan Data .
5. Bidang Pengendalian Pembangunan dan Pelaporan, yang terdiri atas :

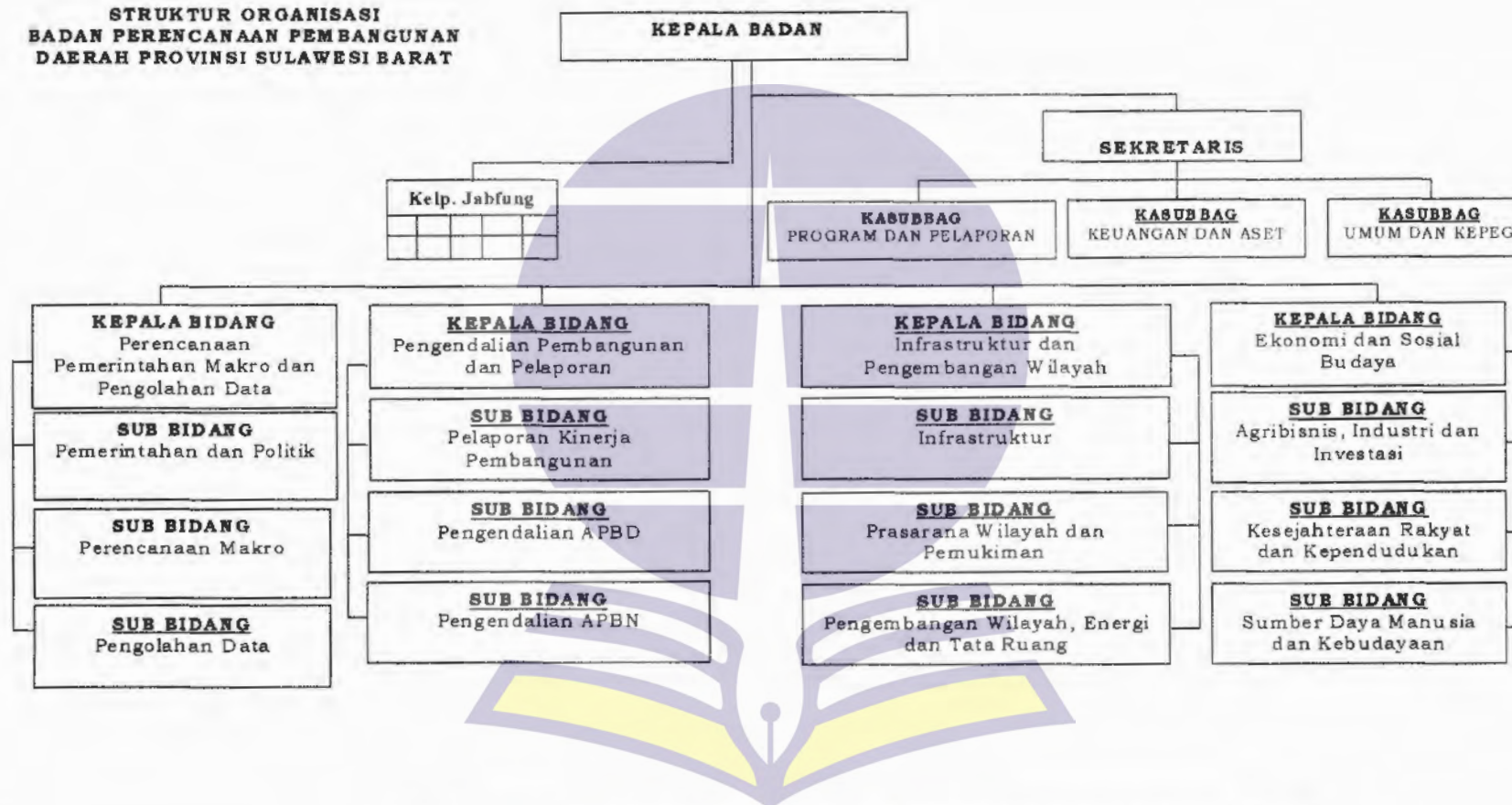
- Sub. Bidang Pengendalian APBD;
- Sub. Bidang Pengendalian APBN.
- Sub. Bidang Pelaporan Kiner Pembangunan.

3. Bagan Struktur Organisasi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Sulawesi Barat

Pembentukan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Sulawesi Barat berdasarkan ketentuan Pasal 209 ayat (1) Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dan Pasal 5 ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah, hal ini juga tertuang dalam peraturan Daerah Provinsi Sulawesi Barat Nomor 6 Tanggal 5 Desember 2016 Tentang Organisasi Perangkat Daerah.



**STRUKTUR ORGANISASI
BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN
DAERAH PROVINSI SULAWESI BARAT**



Gambar 4.2 Bagan Struktur Organisasi BAPPEDA Provinsi Sulawesi Barat

B. Gambaran Umum Pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Sulawesi Barat

Profil Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang merupakan bagian dari profil Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) provinsi Sulawesi Barat berisi tentang data dan informasi kepegawaian, menggambarkan keadaan jumlah pegawai yang ada, meliputi jenis kelamin, jenis jabatan, eselonisasi, golongan, tingkat pendidikan, masa kerja, yang dapat menggambarkan keadaan pegawai secara umum.

1. Kadaan Pegawai Bappeda Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan Jenis Kelamin jumlah pegawai negeri sipil Bappeda Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Barat berdasarkan :

Tabel 4.2
Kadaan Pegawai Bappeda Provinsi Sulawesi Barat
Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	%
1	Laki-laki	30	46,87
2	Perempuan	34	53,12
	Jumlah	64	100

Sumber : Data diolah, 2017

Berdasarkan data pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa jumlah pegawai negeri sipil laki-laki lebih sedikit dari jumlah pegawai negeri sipil perempuan, yakni 46,87 persen dari total jumlah pegawai negeri sipil yang ada, sedangkan pegawai negeri sipil perempuan sebesar 53,12 persen. Dari data ini dapat disimpulkan bahwa perempuan juga mendapat kesempatan lebih banyak dibandingkan dengan kaum laki-laki.

Konsep pemberdayaan pegawai negeri sipil berdasarkan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, pemberdayaan yang dimaksudkan adalah pengembangan karir berdasarkan merit sistem dan prestasi kerja berdasarkan jabatan struktural dan fungsional. Bahwa dalam rangka mencapai tujuan nasional untuk mewujudkan masyarakat madani yang taat hukum, berperadaban modern, demokratis, makmur, adil, dan bermoral tinggi, diperlukan pegawai negeri sipil yang merupakan unsur aparatur Negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat yang menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata, menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dengan penuh kesetiaan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1995.

2. Keadaan Pegawai Bappeda Provinsi Sulawesi Barat Berdasarkan Golongan dan Jenis Kelamin

Jenis kelamin dan Pangkat atau golongan adalah kedudukan yang menunjukkan tingkatan seseorang pegawai negeri sipil berdasarkan jabatannya dalam rangkaian susunan kepegawaian dan digunakan sebagai dasar penggajian. Untuk mengetahui karakter pegawai berdasarkan golongan dan jenis kelamin, dapat dilihat pada Tabel 4.3 berikut ini

Tabel 4.3
Keadaan Pegawai Bappeda Provinsi Sulawesi Barat Berdasarkan
Golongan dan Jenis Kelamin

No	Golongan	Jenis Kelamin					
		Laki	%	Pr	%	Jml	%
1	II	5	16,67	3	8,82	8	12,50
2	III	20	66,66	29	85,30	49	76,56
3	IV	5	16,67	2	5,88	7	10,94
Jumlah		30	100,0	34	100,0	64	100,0

Sumber : Data diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 4.3, dapat diketahui bahwa berdasarkan jenis kelamin maupun golongan yaitu persentase jumlah pegawai yang bergolongan II dan III lebih besar persentasinya. Artinya bahwa pegawai tersebut merupakan tenaga operasional yang sangat potensial yang harus mendapat perhatian dari unsur pimpinan.

Untuk mempertahankan kehidupan dan kedinamisan organisasi (*organizational survival*), setiap organisasi mau tidak mau harus adaptif terhadap perubahan. Organisasi birokrasi yang mampu bersaing di masa mendatang adalah yang memiliki sumber daya manusia berbasis pengetahuan dengan memiliki berbagai keterampilan serta keahlian (*multi skilling workers*).

Sumber daya pegawai yang tersedia hanya akan dapat mendukung pertumbuhan bila disertai dengan penguasaan pengetahuan yang memadai. Tanpa penguasaan pengetahuan yang sesuai dan memadai, penduduk yang besar hanya akan berdampak menambah beban bangsa untuk mencapai serta mempertahankan tingkat kesejahteraan yang pantas.

3. Keadaan Pegawai Bappeda Provinsi Sulawesi Barat Berdasarkan Jenis Jabatan dan Jenis Kelamin

Karakteristik pegawai berdasarkan Jabatan pegawai negeri sipil terdiri atas jabatan struktural dan fungsional umum dapat dilihat pada Tabel 4.4 sebagai berikut.

Tabel 4.4
Keadaan Pegawai Bappeda Provinsi Sulawesi Barat Berdasarkan
Jenis Jabatan dan Jenis Kelamin

No	Jabatan	Jenis Kelamin					
		Laki	%	Pr	%	Jml	%
1	Struktural	11	100,0	8	100,0	19	100,0
2	Fungsional	-	-	-	-	-	-
Jumlah		11	100,0	8	100,0	19	100,0

Sumber : Data diolah, 2017

Berdasarkan data Tabel 4.4 tersebut, dapat diketahui bahwa pegawai negeri sipil dengan jabatan struktural, yakni sebanyak 100%. Artinya bahwa dalam jabatan pegawai berdasarkan kompetensi yang harus dimiliki rata-rata laki-laki yang paling dominan. Dalam menduduki suatu jabatan struktural harus melalui suatu proses dan melalui penjenjangan, kepangkatan, kesenioran dan kapabilitas.

Jabatan struktural adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seorang pegawai negeri sipil dalam suatu satuan organisasi yang dalam pelaksanaan tugasnya didasarkan pada keahlian dan keterampilan dan kompetensi. Jabatan struktural pada hakekatnya adalah jabatan yang tercantum dalam struktur organisasi, namun sangat diperlukan dalam tugas-tugas pokok dalam organisasi pemerintah. Dimensi lain yang berkaitan dengan jabatan struktural harus dilakukan melalui pemberdayaan pegawai adalah motivasi

dan kemampuan (*kapabilitas*., Telah dikemukakan bahwa pemberdayaan merupakan upaya untuk membangun sumber daya itu dengan mendorong, memberikan motivasi dan membangkitkan kesadaran akan kompetensi yang dimilikinya serta berupaya untuk mengangkatnya.

4. Keadaan Pegawai Bappeda Provinsi Sulawesi Barat Berdasarkan Eselon dan Jenis Kelamin

Eselon atau jabatan struktural adalah jenis jabatan yang secara tegas terdapat di dalam struktur organisasi. Kedudukan jabatan struktural pada BAPPEDA bertingkat-tingkat dari tingkat mulai dari yang terendah, yaitu eselon IV/b hingga yang tertinggi eselon II/A

Karakteristik pejabat struktural (*eselon*) berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.5 sebagai berikut.

Tabel 4.5
Keadaan Pegawai Bappeda Provinsi Sulawesi Barat Berdasarkan Eselon dan Jenis Kelamin

No	Jabatan	Jenis Kelamin					
		Laki	%	Pr	%	Jml	%
1	Eselon II/A	1	9,09	-	0,00	1	5,26
2	Eselon II/B	0	0,00	0	0,00	0	0,00
3	Eselon III/A	4	36,36	1	12,50	5	26,32
4	Eselon III/B	0	0,00	0	0,00	0	0,00
5	Eselon IV/a	6	54,55	7	87,50	13	68,42
6	Eselon IV/b	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Jumlah		11	100,0	8	100,0	19	100,0

Sumber : Data diolah, 2017

Perbandingan antara jumlah pegawai negeri sipil berdasarkan jabatan, dan jenis kelamin pada Tabel 4.5 menyatakan bahwa pejabat yang menduduki eselon IV-A dan IV-B merupakan jumlah pegawai yang cukup besar. Pada kategori pejabat ini sangat potensial untuk dikembangkan karena pegawai tersebut umurnya masih muda dan masa kerjanya masih lama dan diharapkan menjadi tenaga perencana.

Kata “Jabatan” atau “*Job*” dalam pengertian umum adalah sekelompok posisi yang sama dalam organisasi pemerintahan. Kerangka pengertian yang sederhana ini dapat diketahui bahwa job ada dalam setiap organisasi, baik organisasi pemerintah maupun organisasi swasta. Dalam kerangka ini yang dimaksud organisasi adalah organisasi pemerintahan, demikian pula dengan yang dimaksud jabatan adalah jabatan pemerintahan yaitu jabatan pegawai negeri sipil yang bekerja pada organisasi pemerintahan.

5. Keadaan Pegawai Bappeda Provinsi Sulawesi Barat Berdasarkan Tingkat Pendidikan dan Jenis Kelamin

Untuk mengetahui karakteristik pegawai negeri sipil berdasarkan tingkatan pendidikan dapat dilihat pada Tabel 4.6 sebagai berikut.



Tabel 4.6
Keadaan Pegawai Bappeda Provinsi Barat Berdasarkan
Tingkat Pendidikan dan Jenis Kelamin

No	Tingkat Pendidikan	Jenis Kelamin					
		Laki	%	Pr	%	Juml	%
1	SLTA	5	16,66	2	5,88	7	10,93
2	D.III	0	0,00	1	2,94	1	1,56
3	S.1	17	56,66	25	73,52	42	65,62
4	S.2	7	23,33	6	17,64	13	20,31
5	S.3	1	3,33	0	0,00	1	1,56
	Jumlah	30	100,0	34	100,0	64	100,0

Sumber : Data diolah, 2017

Berdasarkan pada Tabel 4.6 dapat diketahui tingkat pendidikan dengan perbedaan prosentase yang mencolok terdapat pada tingkat pendidikan S1, dimana pegawai negeri sipil yang berpendidikan S1 terdapat jumlah yang lebih banyak dibanding dengan jenis pendidikan yang lain. Artinya bahwa pendidikan yang memadai dimiliki oleh PNS merupakan dasar untuk melakukan pembinaan dalam rangka kualifikasi pemberian tugas-tugas tertentu yang berkaitan tanggung jawab yang diembangkannya. Untuk mempertahankan kelangsungan dan pengembangan organisasi, maka menjadi suatu kewajiban bagi suatu organisasi pemerintahan untuk membina pegawai dari segi keahlian berdasarkan kualifikasi pendidikan yang dimiliki sehingga dapat memperbaiki kualitas dan meningkatkan prestasi pegawai. Melalui pembinaan tersebut maka organisasi secara tidak langsung akan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan kompetensinya, sehingga pegawai yang terlatih akan sesuai dengan kebutuhan organisasi yaitu pegawai yang terampil, mandiri, beretos kerja, professional,

disiplin serta sangat menghargai waktu. Efek positif dari pelatihan ini adalah organisasi mampu menjalankan efektifitas dan efisiensi dalam setiap aktifitas-aktifitas kerja organisasi. Biaya yang dikeluarkan untuk mneingkatkan kualitas pegawai sebenarnya tidaklah terlalu besar untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia bila dibandingkan dengan feed back (*umpan balik*) yang akan diperoleh organisasi tersebut.

Usaha yang paling baik dilakukan adalah pembinaan langsung yang merupakan suatu usaha yang dilakukan dengan sadar, berencana, teratur, dan terarah untuk meningkatkan sikap dan keterampilan seseorang dengan tindakan-tindakan, pengarahan, pembimbingan, pengembangan dan stimulasi dan pengawasan untuk mencapai suatu tujuan. Pembinaan dapat ditinjau dari sudut pandang pendidikan, yaitu berasal dari sudut pembaharuan dan berasal dari sudut pengawasan. Pembinaan yang berasal dari sudut pembaharuan adalah mengubah sesuatu menjadi yang berasal dari sudut pembaharuan adalah mengubah sesuatu menjadi yang baru dan memiliki nilai-nilai lebih baik bagi kehidupan masa yang akan datang. Pembinaan yang berasal dari sudut pengawasan yaitu usaha untuk membuat sesuatu lebih sesuai dengan kebutuhan yang telah direncanakan. Pelaksanaan pembinaan memegang peranan penting demi tercapainya pelaksanaan pekerjaan. Untuk itu pembinaan merupakan langkah akhir untuk menjamin pegawai memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan.

6. Keadaan Pegawai BAPPEDA Provinsi Sulawesi Barat Berdasarkan Kelompok Masa Kerja dan Jenis Kelamin

Karakteristik pegawai berdasarkan kelompok masa kerja dan jenis kelamin pegawai negeri sipil dapat di ketahui secara jelas dapat dilihat pada Tabel 4.7 sebagai berikut.

Tabel 4.7
Keadaan Pegawai Bappeda Provinsi Sulawesi Barat Berdasarkan Kelompok Masa Kerja dan Jenis Kelamin

No	Masa Kerja	Jenis Kelamin					
		Laki	%	Pr	%	Jml	%
1	1 – 5 Th	2	6,66	3	8,82	5	7,81
2	6 – 10 Th	18	60	21	61,76	39	60,93
3	11 – 15 Th	4	13,33	8	23,52	12	18,75
4	16 – 20 Th	1	3,33	2	5,88	3	4,68
5	21 – 25 Th	1	3,33	0	0,00	1	1,56
6	26 – 30 Th	4	13,33	0	0,00	4	6,25
7	>30 Th	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Jumlah		30	100,0	34	100,0	64	100,0

Sumber : Data diolah, 2017

Berdasarkan data pada Tabel 4.7 dapat diketahui bahwa masa kerja 6 - 10 tahun dan 11 – 15 tahun lebih banyak dibandingkan dengan masa kerja pegawai antara 16 – 20 tahun. Artinya bahwa pegawai dengan masa kerja yang masih pendek menunjukkan jumlah pegawai tentu masih berumur muda dan mempunyai kesempatan yang banyak untuk berkarier dalam meningkatkan kualitas dan profesionalitas dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan bidang tugasnya. Pegawai negeri sipil daerah merupakan unsur pelaksana pemerintah daerah yang dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan penuh pengabdian, kesetiaan dan

kesabaran sampai memasuki batas usia pensiun atau memenuhi persyaratan pensiun, berdasarkan ketentuan Peraturan Perundang-undangan yang berlaku.

7. Keadaan Pegawai Bappeda Provinsi Sulawesi Barat Berdasarkan Usia dan Jenis Kelamin

Untuk mengetahui karakteristik pegawai negeri sipil berdasarkan kelompok usia dan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.8 sebagai berikut

Tabel 4.8
Keadaan Pegawai Bappeda Provinsi Sulawesi Barat Berdasarkan Kelompok Usia dan Jenis Kelamin

No	Usia	Jenis Kelamin					
		Laki	%	Pr	%	Juml	%
1	≤ 30 Th	2	6,66	1	2,94	3	4,68
2	31-35 Th	7	23,33	8	23,52	15	23,43
3	36-40 Th	7	23,33	11	32,35	18	28,12
4	41-45 Th	4	13,33	10	29,41	14	21,87
5	46-50 Th	7	23,33	4	11,76	11	17,18
6	51-55 Th	3	10	0	0,00	3	4,68
7	≤ 56Th	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Jumlah		30	100,0	34	100,0	64	100,0

Sumber : Data diolah, 2017

Berdasarkan data pada Tabel 4.8 jumlah pegawai negeri sipil lebih didominasi pada usia 36 – 40 tahun sampai dengan usia 45 tahun, sedangkan pada usia di atas 50 tahun kecenderungan sudah menurun atau semakin sedikit. Artinya bahwa pada usia 50 tahun ke atas, dimana pegawai negeri tersebut lebih menunjukkan kualitas kerja dan loyalitasnya karena mereka sudah mempunyai banyak pengalaman kerja dan sekaligus memantapkan dirinya memasuki masa pensiun. Untuk pegawai negeri sipil daerah yang telah memasuki usia pensiun

atau memasuki persyaratan pensiun berdasarkan ketentuan Peraturan Perundang-undangan yang berlaku, selama menjalankan tugasnya telah memberikan jasa-jasa yang tidak sedikit terhadap Pemerintah Daerah, maka sudah sepantasnya pemerintah daerah memberikan suatu tanda penghargaan kepada mereka sebagai bentuk ikatan bathin.

Hal ini sejalan dengan pengalaman, bahwa seorang pegawai yang mempunyai pengalaman kerja yang banyak atau menjelang masa pensiun, maka pegawai tersebut dijamin tidak akan keluar dan meninggalkan pekerjaan, tetapi justru memperlihatkan loyalitas terhadap organisasi. Pembinaan pegawai negeri sipil, sebagaimana diamanahkan Undang-Undang Dasar 1945 adalah pegawai yang bekerja pada pemerintahan mempunyai karakter yang selalu bersatu padu, bermental baik, berdisiplin tinggi, berwibawa, berdaya guna, berkualitas tinggi dan sadar akan tanggung jawab sebagai unsur pertama aparatur negara. Dengan disiplin yang tinggi diharapkan semua kegiatan akan berjalan dengan baik. Pegawai negeri sipil yang ditempatkan dan bekerja di lingkungan birokrasi untuk menjalankan tugas pokok dan fungsi sesuai dengan aturan per-undang-undangan yang telah ditetapkan, kualitas pekerjaannya sering tidak sesuai dengan harapan masyarakat. Permasalahan tersebut antara lain disebabkan karena besarnya jumlah pegawai negeri sipil dan tingkat pertumbuhan yang tinggi dari tahun ke tahun rendahnya kualitas dan ketidaksesuaian kompetensi yang dimiliki, kesalahan penempatan dan ketidakjelasan jalur karier yang dapat ditempuh. Salah satu indikasi rendahnya kualitas pegawai negeri sipil tersebut adalah adanya pelanggaran disiplin yang banyak dilakukan oleh pegawai negeri sipil.

Pembangunan yang sedang giat dilakukan di Indonesia sering mengalami banyak hambatan dan permasalahan yang cukup kompleks. Hal tersebut dapat menimbulkan ketidaktertiban dalam kehidupan berbangsa dan bernegara. Peningkatan disiplin dalam lingkungan aparatur negara adalah salah satu upaya untuk mengatasi ketidaktertiban tersebut. Adanya tingkat kedisiplinan yang tinggi diharapkan kegiatan pembangunan akan berlangsung secara lebih efektif dan efisien.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan penelitian ini, dapat diketahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai dimana faktor motivasi intrinsik (*motivation factor*) dan faktor ekstrinsik (*hygiene factor*) dan faktor komitmen dan budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja pegawai dengan menggunakan analisis deskriptif. Dari hasil penelitian dan pembahasan ini, dapat diketahui bahwa faktor-faktor yang dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) adalah faktor motivasi yang terdiri dari faktor motivasi intrinsik yaitu faktor-faktor yang mendorong seseorang melakukan pekerjaan yang bersumber dari dalam diri sendiri dan faktor ekstrinsik yaitu faktor yang dapat mendorong seseorang melakukan pekerjaan yang bersumber dari luar diri seseorang. Faktor yang lain adalah faktor komitmen dan budaya organisasi yang berpengaruh terhadap loyalitas, keikhlasan serta perilaku yang senang berhubungan dan bekerjasama dengan teman kerja untuk menjalankan pekerjaan berdasarkan tugas pokok dan fungsi pegawai dalam memajukan organisasi tempat ia bekerja.

Dari hasil penelitian dan pembahasan ini, dapat dilihat faktor-faktor yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai akan diuraikan sebagai berikut;

1. Faktor Motivasi

Hasil penelitian dan pembahasan menunjukkan bahwa pegawai dalam memberikan kepuasan melaksanakan pekerjaan senantiasa dipengaruhi dari dua faktor motivasi yakni motivasi yang bersumber dari dalam diri pegawai yang disebut faktor intrinsik dan motivasi yang bersumber dari luar diri pegawai yang disebut dengan faktor ekstrinsik. Dari penelitian yang dilakukan ditemukan bahwa faktor motivasi sangat dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Faktor Intrinsik (*Motivations Factor*)

Faktor intrinsik adalah motivasi yang mendorong seseorang untuk mendapat kepuasan bekerja dengan berprestasi karena adanya dorongan dari diri pegawai tersebut, yang lebih dikenal dengan faktor motivasional. Keberhasilan seorang pegawai dapat dilihat dari prestasi yang diraihinya dan kesungguhan yang dilakukan tanpa pamrih dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, maka pegawai yang seperti ini, harus mendapat perhatian dari pimpinan . Karena seorang pimpinan yang baik dapat mempelajari dan memperhatikan bawahan dalam melakukan pekerjaan dengan memberikan kesempatan kepadanya agar bawahan dapat berusaha mencapai hasil yang baik. Faktor (*intrinsik*) adalah motivasi yang memberikan kepuasan kerja dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya berdasarkan tingkat pendidikan yang dimiliki bagi pegawai.

Hasil Wawancara dengan kepala BAPPEDA Provinsi Sulawesi Barat pada tanggal 27 Desember 2017 sebagai berikut:

“Dalam memberikan motivasi pegawai, saya sebagai pimpinan selalu berusaha untuk memberikan motivasi kepada seluruh pegawai yang dianggap berprestasi dalam pekerjaannya dengan penuh perhatian dan memberikan kesempatan memperbaiki SDM melalui kesempatan melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi seperti jenjang S1, S2 dan malah S3 kepada pegawai sesuai dengan kinerja yang dihasilkan. Sedangkan yang lain bentuk pemberian motivasi kerja, diberikan berupa penghargaan, hadiah-hadiah yang menarik untuk keperluan keluarga dirumah berdasarkan kinerja dan prestasi kerja, sesuai kompetensi yang dimiliki dari masing-masing pegawai sesuai dengan bidang tugas pokok dan fungsinya”.

Berdasarkan uraian hasil penelitian dan pembahasan tersebut, dapat diketahui bahwa tingkat motivasi intrinsik dari masing-masing faktor yaitu; kepuasan melayani masyarakat, profesionalisme, tanggung jawab dalam pekerjaan, hubungan dengan teman kerja, kesempatan mengembangkan karir, kesempatan menambah pengalaman dan mendapat tantangan dalam pekerjaan, terhadap pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Provinsi Sulawesi Barat. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tanggung jawab dalam pekerjaan bagi pegawai yang tidak membedakan jenis kelamin, pangkat dan golongan, pendidikan, umur (kesenioran) dalam melakukan pekerjaan karena pada dasarnya pegawai didorong oleh faktor intrinsik dalam melakukan pekerjaan untuk mendapatkan kepuasan kerja.

Hal ini dapat dimaknai bahwa faktor tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan mengedepankan faktor kepuasan atas keberhasilan, menghormati dan menghargai pimpinan yang memberikan kepercayaan, sedangkan tantangan dalam pekerjaan dipahami sebagai resiko pekerjaan yang menjadi tanggungan bagi pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai pegawai negeri sipil.

Namun sesungguhnya pegawai harus memahami bahwa tanggung jawab seorang pegawai negeri sipil terhadap pekerjaan merupakan amanah dari rakyat dan pemerintah yang harus ditunaikan dengan baik, sedangkan tantangan dalam pekerjaan merupakan pemberi spirit untuk lebih menggairahkan pegawai dalam bekerja.

Hasil penelitian dan pembahasan ini, menggolongkan pada pegawai berdasarkan asumsi tertentu yaitu; Asumsi *pertama*, ialah bahwa para pegawai pada dasarnya ingin berhasil, berprestasi dalam pekerjaannya, menyenangi pekerjaan, senang memikul tanggung jawab, dan ingin dihargai atas prestasi kerja yang dihasilkan. Asumsi *kedua*, bahwa dalam organisasi terdapat pula para pegawai yang senang bekerja secara aman, ingin mendapat fasilitas kerja yang nyaman, bekerja secara profesional dan sangat senang prestasi yang dihasilkan dan mendapat perhatian dari semua pihak.

Dari asumsi tersebut di atas, sejalan dengan hasil penelitian ini, bahwa motivasi seseorang yang bersumber dari dalam diri pegawai disebut (*faktor intrinsik*) dan motivasi yang bersumber dari luar diri pegawai disebut (*faktor ekstrinsik*). Faktor motivator (*intrinsik*) berusaha mendapatkan kepuasan kerja dimana kondisi pegawai ingin juga berprestasi, menunjukkan kemampuannya yang dirasakan seorang pekerja dalam melakukan pekerjaannya.

b. Faktor Ekstrinsik (*Hygiene Factor*)

Faktor ekstrinsik adalah faktor motivasi yang bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam melakukan aktivitas yang dikenal dengan faktor pemelihara (*hygiene factor*). Pada faktor ekstrinsik merupakan faktor yang mendorong para pegawai menghindari ketidakpuasan dalam

melakukan pekerjaan. Hal ini dapat dimaknai bahwa pegawai dalam melaksanakan pekerjaan mengutamakan faktor profesionalisme, keamanan kerja dan fasilitas yang baik serta imbalan yang akan memotivasi dirinya melakukan pekerjaan (*faktor ekstrinsik*).

Dari hasil penelitian dan pembahasan ini, yang dijadikan dasar untuk menjelaskan permasalahan adanya faktor motivasi yang dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini berawal dari terjadinya ketidakpuasan kerja yang muncul dari seorang pegawai dalam membandingkan antara memberikan sesuatu (*input*) dalam pekerjaan untuk menghasilkan sesuatu yang lain (*output*) dan merasa bahwa pegawai telah mendapatkan motivasi kerja apabila dalam bekerja mendapat kepuasan. Kemudian aspek kepuasan kerja akan muncul dimana pegawai membandingkan apa yang telah dia hasilkan (*input*), harus memiliki nilai yang sama atau sebanding dengan yang dia harapkan (*output*). Apabila yang diharapkan pegawai tidak memiliki nilai yang sama atau tidak sebanding dari yang telah dia kerjakan, maka pegawai tersebut akan menjadi tidak puas. Sebaliknya, apabila yang diharapkan pegawai memiliki nilai yang sama atau sebanding dari yang telah dia kerjakan maka pegawai tersebut merasa puas, oleh karena kepuasan pegawai dapat menimbulkan motivasi kerja yang baik terhadap kinerjanya.

Hasil penelitian dan pembahasan ini, membuktikan bahwa kepuasan merupakan tingkat motivasi kerja yang bersumber dari faktor ekstrinsik yang mencerminkan bahwa motivasi kerja yang cukup signifikan dimiliki oleh pegawai pemerintah daerah. Pegawai harus bertanggung jawab dalam melakukan pekerjaan agar lebih dapat memberikan kepuasan dengan melakukan hubungan yang baik

dengan atasan, membangun kerjasama dengan teman kerja, profesional dalam melaksanakan pekerjaan.

Bagi pegawai yang mempunyai jabatan memahami faktor tanggung jawab sebagai atasan berkaitan langsung dengan faktor-faktor motivasi ekstrinsik (*hygiene factor*) yang dapat memberikan perhatian atas pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai sebagai bawahannya. Bila kepuasan kerja terjadi pada pegawai, maka perasaan tersebut tercermin pada sikap dan perilaku positif pegawai terhadap pekerjaannya. Pegawai akan melaksanakan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh dan segala sesuatu yang dihadapi ataupun ditugaskan kepadanya akan dilakukan dengan baik, maka kinerja organisasi akan menjadi baik pula.

Hasil penelitian dan pembahasan ini, juga sejalan dengan faktor kebutuhan manusia pegawai, mengenai kebutuhan dimaksud yang *pertama*; dikatakan bahwa pada dasarnya manusia selalu ingin berhasil. Tidak ada manusia yang senang dikatakan gagal, tetapi seharusnya manusia tidak boleh takut dengan kegagalan, karena orang yang tidak pernah gagal, tidak akan memahami keberhasilan, sedangkan kebutuhan *kedua*; kebutuhan akan kekuasaan. Kebutuhan tersebut merupakan kebutuhan nyata bahwa makin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi, maka makin banyak simbol-simbol statusnya. Serendah apapun jabatan seseorang tetap ingin berkuasa dan berpengaruh terhadap orang lain. Kebutuhan *ketiga*; afiliasi penting juga mendapat perhatian untuk dipuaskan karena predikat manusia sebagai makhluk sosial, yaitu butuh untuk disenangi, dicintai, kesediaan bekerja sama, ingin bersahabat, dan saling mendukung dalam organisasi, merupakan bentuk-bentuk pemuasan kebutuhan. Sepanjang

pemenuhan kebutuhan tersebut masih dalam batas-batas kemampuan organisasi dan sesuai dengan budaya organisasi, karena merupakan faktor motivational yang kuat.

Berdasarkan prioritas kebutuhan, Maslow menampilkan lima hirarki kebutuhan psikologis seseorang, yaitu kebutuhan fisik dasar, rasa aman, kebutuhan sosial, penghargaan dan status, aktualisasi diri. Dari prioritas kebutuhan Maslow dihubungkan Teori Dua Faktor Herzberg dengan berfokus pada kondisi pekerjaan untuk memenuhi kebutuhan yaitu faktor motivasi (*hygiene factor*), yaitu; gaji yang tinggi, hubungan dengan atasan, ruangan kerja yang nyaman, keamanan bekerja, dan perlakuan hukuman yang adil, sebagai motivasi tingkat tinggi yang bersumber dari luar diri pegawai disebut dengan faktor pemelihara (*hygiene, maintenace factors*) merupakan tujuan orang untuk memperolehnya atau menjadi pemelihara bagi pegawai untuk meraih tujuan yang lebih tinggi. Upaya untuk memenuhi kebutuhan internal pegawai yang pada akhirnya akan membentuk suatu perilaku tertentu. Hal ini sejalan dengan faktor pemelihara (*hygiene factor*), diharapkan pegawai dapat menerapkan dalam melakukan pekerjaan yang menyebabkan perbedaan motivasi pegawai dalam mendapatkan kepuasan melakukan pekerjaan.

Hasil penelitian diatas sejalan dengan pendapat Herzberg (dalam Hasibuan, 1996: 108) yang menyatakan bahwa ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan yaitu: Hal-hal yang mendorong pegawai/karyawan adalah pekerjaan yang menantang dan mencakup perasaan untuk berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan dan dapat menikmati pekerjaan itu sendiri serta adanya pengakuan atas semua itu.

Hasil wawancara yang dilakukan terhadap Kepala Bappeda Provinsi Sulawesi Barat pada tanggal 27 Desember 2017, mengatakan:

“Pemerintah daerah telah menyadari bahwa kinerja pegawai bisa meningkat kalau motivasi pegawai meningkat. Serendah-rendahnya motivasi yang diberikan adalah ucapan yang menyenangkan, perhatian terhadap kerjanya boleh berupapenghargaan berdasarkan kinerja dan prestasi yang dicapai oleh pegawai sesuai kompetensi masing-masing dalam melaksanakan tugas. Oleh karena ucapan yang menyenangkan saja sangat mendukung, bilamana diberikan berdasarkan kondisi yang tepat, apalagi peningkatan karier melalui kenaikan pangkat, maka pegawai termotivasi untuk bekerja secara maksimal, sebab mereka juga memahami bahwa dengan bekerja yang baik akan berdampak pada peningkatan prestasi pegawai itu sendiri dalam bekerja”.

Hasil penelitian dan pembahasan ini, sejalan dengan teori dua faktor Herzberg dimana kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Seorang pegawai akan dapat bekerja dengan lebih baik dan prestasi mereka akan meningkat pada saat mereka puas akan pekerjaan yang mereka lakukan. Kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan kerja, atasan, peraturan dan kebijakan organisasi, standar kinerja, kondisi kerja dan sebagainya.

Dari hasil penelitian dan pembahasan ini, peneliti berkesimpulan bahwa faktor motivasi intrinsik dan ekstrinsik merupakan tingkat kekuatan motivasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Motivasi kerja pegawai dalam melakukan tugas pekerjaan sangat ditentukan oleh hubungan atasan dengan bawahan yang berupa perintah atau tugas dalam struktur organisasi, sedangkan kemandirian pegawai berinovasi, kreativitas sangat menentukan kinerja pegawai

tersebut. Maka dengan demikian hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat kekuatan motivasi kerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Provinsi Sulawesi Barat yang dipengaruhi faktor intrinsik dan ekstrinsik akan menghasilkan kinerja organisasi yang baik. Kemudian tingkat usaha yang dilakukan melalui tanggung jawab dalam bekerja juga baik bagi pegawai terhadap penyelesaian suatu masalah dalam memaknai adanya perbedaan prioritas pelaksanaan pekerjaan yang bermuara kepada peningkatan kinerja pegawai.

Berdasarkan penelitian ini, dapat diketahui bahwa terdapat perbedaan yang menonjol dalam menentukan pilihan terhadap prioritas pekerjaan yang harus dilakukan oleh pegawai dalam bekerja. Hasil ini menunjukkan bahwa tanggung jawab melaksanakan pekerjaan ditempatkan pada prioritas pertama, sedangkan tantangan dalam melakukan pekerjaan merupakan spirit dalam melakukan pekerjaan. Hal ini dapat dimaknai bahwa perbedaan tugas dan fungsi dalam menentukan pilihan dalam melaksanakan pekerjaan sangat tergantung dari besarnya tanggung jawab yang diberikan oleh atasan berupa perintah atau wewenang, sedangkan pegawai dalam menentukan pilihan pekerjaan berdasarkan kemampuan dan inovasi yang dimiliki oleh pegawai.

2. Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat diketahui komitmen organisasi untuk membedakan tingkatan kerja yang terdapat pada indikator komitmen organisasi yang dimiliki oleh pegawai dapat dilihat pada tingkat kemampuan pegawai untuk menjalankan komitmen melaksanakan pekerjaan secara berhasil. Pada hasil penelitian ini, dapat diketahui bahwa kemampuan

pegawai menunjukkan kinerja yang terdapat dalam komitmen organisasi, Indikator melaksanakan nilai dasar organisasi ditempatkan pada pelaksanaan tugas yang profesional yang dilaksanakan oleh pegawai. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan ini, dapat dimaknai bahwa pegawai yang mempunyai komitmen yang tinggi dalam melakukan pekerjaan tetap lebih memprioritaskan nilai dasar organisasi sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas pekerjaan, sedangkan pelaksanaan tugas secara profesional harus dijadikan prioritas utama dalam melaksanakan tugas dan fungsi pegawai, karena hal ini memerlukan proses pengembangan diri pegawai berdasarkan kompetensi yang dimiliki.

Dari hasil penelitian dan pembahasan ini, dapat diketahui bahwa yang membedakan tingkat kinerja pegawai adalah tingkat pendidikan, keterampilan dan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai menunjukkan tingkat kinerja yang signifikan. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan ini menunjukkan bahwa kompetensi yang dimiliki dianggap lebih penting karena dengan memiliki kompetensi yang tinggi pegawai dapat berkomitmen meningkatkan profesionalisme pekerjaan yang berdampak kepada pelaksanaan kinerja yang baik. Oleh karena itu, pelaksanaan tugas secara profesional merupakan faktor yang sangat mendukung dalam mengimplementasikan faktor kinerja pegawai yang terdapat dalam komitmen organisasi yang harus dipegang teguh oleh pegawai. Konsep profesionalisme adalah faktor kekuatan komitmen pegawai dalam memberikan pelayanan yang baik terhadap masyarakat.

Hasil wawancara dengan Sekretaris BAPPEDA Provinsi Sulawesi Barat yang dilaksanakan pada tanggal 28 Desember 2017, menyatakan:

“Memang seharusnya pegawai harus membuat komitmen terhadap kinerja, dimana dengan komitmen yang kuat seluruh pegawai melakukan inovasi

dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab masing-masing sehingga target kinerja yang ditetapkan dalam rencana strategi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Provinsi Sulawesi Barat dapat dicapai. Kebijakan yang dibuat oleh pemerintah daerah terkhusus pada lingkup Badan Perencanaan Pemerintah Daerah (Bappeda) Provinsi Sulawesi Barat diwajibkan menandatangani fakta integritas dan perjanjian kerja yang isinya komitmen yang kuat dan bersedia untuk menyelesaikan seluruh pekerjaan dan tanggung jawab sesuai tugas pokok dan fungsi sebagai bagian dari inti komitmen dan apabila tidak melaksanakan perjanjian dimaksud diberikan sanksi sesuai ketentuan”.

Penelitian ini membuktikan bahwa komitmen organisasi mengenai loyalitas individu, kreativitas, sangat dibutuhkan sebagai upaya pegawai melaksanakan pekerjaan yang profesional untuk meningkatkan kinerja pegawai dengan baik dan mempertahankan dirinya tetap bertahan dalam organisasi baik tempat pegawai bekerja, namun hal ini sangat ditentukan Kemampuan pegawai memegang teguh komitmen yang telah disepakati sebelumnya. Kekuatan kinerja yang tinggi merupakan suatu kondisi yang dirasakan oleh pegawai, sehingga menimbulkan perilaku positif terhadap kinerja yang dimiliki, juga tergambar pada tinggi rendahnya perestasi kerja yang dihasilkan tergambar melalui komitmen organisasi. Hasil penelitian dan pembahasan ini, dapat diartikan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu bentuk loyalitas dan keterlibatan yang diekspresikan oleh pegawai terhadap organisasi. Komitmen organisasi, diapresiasi dalam suatu bentuk tingginya motivasi untuk meningkatkan kinerja yang diperankan oleh pegawai berdasarkan motivasi kerja melalui loyalitas yang tinggi dan bukan bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan dan kerjasama yang aktif dengan organisasi yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan mencapai tujuan organisasi. Berarti pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi mempunyai kinerja yang tinggi pula akan melakukan

segala usaha agar dapat mencapai tujuan organisasi dan apabila tujuan organisasi tercapai maka motivasi dan kinerja organisasi akan menjadi lebih baik.

Hasil wawancara dengan sekretaris Bappeda, pada tanggal 28 Desember 2017, selanjutnya mengatakan:

“Saya telah membuat komitmen bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai, maka setiap pegawai diberikan target kinerja melalui pelaksanaan program dan kegiatan yang dituangkan dalam DPA sesuai tupoksi masing-masing. Setiap perintah dan pendelegasian pelaksanaan tugas kepada pegawai dari pimpinan secara berjenjang wajib diselesaikan dengan berdasarkan tupoksi yang menjadi tanggung jawabnya. Setiap pegawai diberikan pembinaan, evaluasi dan penilaian tentang pelaksanaan tugas pokok dan fungsi masing-masing berdasarkan tanggung jawab yang diberikan yang dituangkan dan penilaian pekerjaan melalui (SKP) yang dibuat setiap tahun”.

Hasil wawancara ini, sejalan dengan fakta empirik dilapangan bahwa komitmen organisasi yang kuat akan mendorong pegawai untuk berusaha lebih keras dalam memberikan pelayanan yang baik dalam organisasi. Indikator komitmen yang tinggi dimaksudkan untuk menjadikan para pegawai untuk membuat organisasi menjadi lebih baik lagi. Diharapkan bahwa komitmen organisasi yang mencakup loyalitas dan keterlibatan yang aktif akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula.

Dari hasil penelitian ini, ditemukan bahwa komitmen organisasi dapat mendorong kinerja pegawai untuk memajukan organisasi bilamana seluruh unsur pembentukan komitmen organisasi yang telah ditentukan dapat dijadikan pedoman penyelenggaraan organisasi, dan jika unsur komitmen dilaksanakan dengan baik, maka pasti akan membantu pencapaian kinerja organisasi. Komitmen sebagai suatu keadaan dimana seseorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tugas pokok dan fungsinya selalu memihak pada tujuan

organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginan untuk mempertahankan anggota tetap melaksanakan pekerjaan dalam organisasi. Bilamana unsur-unsur komitmen seperti loyalitas, keterlibatan dan kemampuan dalam pelaksanaan tugas, mempunyai ide yang inovatif, kreatif sangat terkait dengan kinerja organisasi merupakan faktor penyebab peningkatan kinerja pegawai menjadi cukup signifikan dalam organisasi.

Dari hasil penelitian diatas sejalan dengan pendapat Gibson (2009: 315) menyatakan bahwa komitmen terhadap organisasi melibatkan tiga sikap: (1) identifikasi dengan tujuan organisasi, (2) perasaan keterlibatan dalam tugas-tugas organisasi, dan (3) perasaan loyalitas terhadap organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen yang baik berarti bahwa pegawai tersebut memiliki loyalitas terhadap organisasi dimana ia berada saat ini dan akan berusaha dengan optimal mencapai tujuan organisasi tempatnya bekerja.

Komitmen organisasi (*organizational commitment*), yang merupakan suatu keadaan dimana seseorang pegawai yang memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan loyalitas keanggotaan dalam organisasi, intensitas keterlibatan dalam pekerjaan dan mengedepankan pelayanan terbaik yang diperankan oleh para pegawai, maka secara otomatis organisasi akan lebih cepat mencapai tujuan yang telah direncanakan. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan ini, maka peneliti berkesimpulan bahwa komitmen pegawai yang tinggi dapat meningkatkan kinerja organisasi yang didukung oleh loyalitas yang tinggi yang diperankan oleh pegawai. Komitmen organisasi mengutamakan pelayanan yang baik kepada masyarakat mempunyai tingkat kekuatan prestasi kerja pegawai menunjukkan komitmen yang

tinggi dalam melakukan pekerjaan. Hal ini dapat menjadi pedoman dalam melaksanakan kegiatan pekerjaan yang harus dijunjung tinggi oleh seluruh pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian ini, peneliti dapat berkesimpulan bahwa keberlangsungan organisasi pemerintahan sangat ditentukan sejauhmana pegawai konsisten menjalankan komitmen organisasi yang dibangun bersama dan dibarengi dengan peningkatan sumber daya pegawai untuk efektivitas pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Peneliti berpendapat bahwa tinggi dan rendahnya tingkat kekuatan komitmen yang terdapat pada seorang pegawai, dimana semakin kuat komitmen pegawai memperhatikan tentang loyalitas, keterlibatan dalam pekerjaan, munculnya inovasi baru, keinginan yang kuat untuk bekerja yang profesional, maka akan melahirkan kekuatan kinerja yang tinggi dan akan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Komitmen dapat terwujud apabila pegawai dalam organisasi, menjalankan hak dan kewajiban pegawai sesuai dengan fungsinya masing-masing dalam organisasi. Tercapainya tujuan organisasi tersebut merupakan hasil hubungan dan kerjasama pegawai secara kolektif dalam organisasi. Hal ini dapat menunjukkan bahwa tingkat kekuatan komitmen organisasi yang tinggi bisa memperkuat komponen-komponen motivasi untuk meningkatkan kinerja yang maksimal dalam mempercepat pencapaian tujuan organisasi.

3. Budaya Organisasi

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan ini, dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh faktor budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja yang terdapat pada pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda)

Provinsi Sulawesi Barat. Terdapat pengaruh nyata terhadap peneningkatan kinerja apabila pekerjaan dapat berjalan dengan baik bilamana terjadi hubungan dan kerjasama dengan teman kerja bagi pegawai yang melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Hal ini terbukti pegawai dalam melakukan pekerjaan saling membantu satu dengan yang lain dan saling membutuhkan, dan saling menghargai kemampuan dan keterampilan yang dimiliki pegawai. Sedangkan indikator perbedaan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki masing-masing pegawai menjadi kebutuhan saling melengkapi dalam menyelesaikan pekerjaan yang merupakan bagian dari budaya organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa memahami hakekat budaya organisasi yang diperankan oleh pegawai, dimana keharusan pegawai lebih prioritas membangun hubungan dan kerjasama dengan teman kerja menjadi sangat prioritas dalam melaksanakan pekerjaan dengan baik. Hal ini dapat dimaknai bahwa membangun hubungan dan kerjasama dengan teman kerja merupakan bagian tak terpisahkan dari budaya organisasi yang dipercaya dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya untuk mencapai tujuan organisasi.

Hasil wawancara dengan Kepala Bidang Sosial dan Budaya Bappeda Provinsi Sulawesi Barat pada tanggal 29 Desember 2017, menyatakan:

“Saya selalu menyarankan kepada semua pegawai, agar memahami budaya organisasi sebagai pendorong untuk memacu kemampuan dan keterampilan pegawai dalam pelaksanaan tugas dan fungsi. Karena pegawai yang memahami budaya organisasi selalu melaksanakan tugas pokok dan fungsinya secara profesional didasari dengan kompetensi dan kemampuan masing-masing. Pegawai menempatkan budaya organisasi dalam bekerja berdasarkan tugas dan fungsi mengedepankan kedisiplinan, loyalitas dan akhirnya yang beban kerjanya menjadi ringan, dimana dia bekerja dan menempatkan diri sesuai dengan disiplin ilmu yang dimiliki. Artinya semakin tinggi pendidikan seorang pegawai, maka semakin tinggi pula tanggung jawab yang diberikan. Oleh karena itu, maka setiap pegawai

harus meningkatkan pendidikan baik formal maupun non formal yang disiapkan oleh pemerintah daerah”.

Hasil penelitian menyatakan adanya berkorelasi langsung dengan budaya organisasi yang memuat sistem nilai-nilai atau norma-norma yang diyakini oleh semua anggota organisasi dan dapat dipelajari, diterapkan, serta dikembangkan secara keseluruhan, yang berfungsi sebagai sistem perekat, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Secara langsung ataupun tidak langsung memiliki tingkat kekuatan motivasi kerja yang kuat terhadap peningkatan kinerja pegawai dalam organisasi. Pegawai senantiasa melaksanakan tugas pekerjaan sangat ditentukan oleh aturan dan petunjuk berdasarkan struktur organisasi, sedangkan pegawai melaksanakan pekerjaan sangat dipengaruhi oleh kemampuan, inovatif dan kreativitas yang dimiliki oleh para pegawai berdasarkan pendidikan dan pengetahuan.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa mempertahankan kualitas pekerjaan merupakan faktor budaya, menunjukkan bahwa respon pegawai terhadap pemahaman budaya organisasi ditempatkan pada posisi yang sangat strategis dalam meningkatkan kinerja. Hal ini dapat diartikan bahwa mempertahankan kualitas pekerjaan harus menjadi target dari pegawai yang harus dijunjung tinggi.

Hasil wawancara selanjutnya dengan Kabid Sosial dan Budaya Bappeda Provinsi Sulawesi Barat pada tanggal 29 Desember 2017, mengatakan bahwa:

“Seharusnya semua pegawai hendaknya menjadikan budaya organisasi sebagai kebiasaan dan disiplin yang tertinggi bagi pegawai tentang cara kerja yang baik dan teratur, rapih dan berkesinambungan untuk setiap dalam bekerja. Karena memahami budaya organisasi sangat mendukung, dalam memberikan motivasi untuk meningkatkan kinerja dalam bekerja secara maksimal, sebab kualitas kinerja yang baik dan profesional didasari

dengan kompetensi merupakan budaya organisasi akan berdampak pada peningkatan prestasi kerja pegawai”.

Budaya organisasi dilaksanakan berdasarkan disiplin kerja yang tinggi yang menjadikan budaya sebagai sistem nilai dan norma-norma yang dipahami para pengikutnya sebagai pemicu dalam menunjukkan kinerja yang baik bagi pegawai. Penelitian ini membuktikan bahwa dengan membangun hubungan kerja dan kerjasama yang baik dengan teman kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja organisasi. Juga dapat diketahui bahwa pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya sebagai pegawai negeri sipil, dapat memahami bahwa budaya organisasi merupakan pedoman yang baik dalam berinteraksi dan bekerjasama dalam memajukan organisasi.

Budaya dan kebiasaan yang mempengaruhi tingginya kinerja pegawai atau kelompok-kelompok orang dalam lingkungan organisasi yang membentuk suatu persepsi subyektif keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan pada kemampuan memperbaiki hubungan melalui kerjasama dengan teman kerja, kemampuan melaksanakan pekerjaan dengan baik bagi pegawai, mengedepankan faktor-faktor seperti berani menanggung resiko, hubungan baik kepada anggota organisasi, budaya atau kepribadian organisasi yang mampu mendukung peningkatan kinerja organisasi.

Hasil wawancara singkat dengan Kasat. Pol-PP Provinsi Sulawesi Barat pada tanggal 29 Desember 2017, memberikan pernyataan:

“Peran Satpol-PP dalam menegakkan Perda tentang kedisiplinan pegawai dalam mematuhi jam kerja sangat diperlukan. Dalam penerapan PP 53 Tahun 2010 tentang penegakkan disiplin, dimana pemerintah daerah Sulawesi Barat juga sudah membentuk Majelis Penegakan Disiplin dan majelis ini telah banyak berbuat sesuai dengan kewenangan yang ada. Pimpinan sangat berkomitmen dalam menjalankan PP 53/2010 banya

dibatasi pada hal-hal biasa yang melanggar aturan dalam menegakkan disiplin seperti :

- Absensi Sidik Jari
- Pemotongan tujangan penambahan penghasilan
- Hukuman disiplin sedang berupa teguran lisan dan tulisan”.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi mengikat para pegawai yang bekerja untuk berperilaku sesuai dengan budaya organisasi menyangkut aturan disiplin. Apabila hal ini ditempatkan pada posisi yang berpengaruh terhadap peran pegawai pemerintah daerah ke dalam menjalankan organisasi pemerintahan, maka seperangkat norma-norma atau nilai-nilai sudah menjadi budaya dalam organisasi sehingga pegawai harus bersikap dan berperilaku sesuai dengan budaya disiplin yang ada tanpa membedakan status sosial pegawai baik dari pendidikan, kepangkatan, masakerja, dan jenis kelamin dan bekerja berdasarkan keikhlasan. Keberadaan budaya organisasi akan menjadi perekat dan pedoman dari seluruh kebijakan pemerintah daerah serta tuntutan operasional bagi aspek-aspek lain dalam organisasi. Jika nilai-nilai budaya telah menjadi pedoman dalam pembuatan aturan organisasi pemerintah daerah, maka budaya organisasi akan mampu memberikan kontribusi terhadap motivasi dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Budaya organisasi dianggap sebagai alat untuk menentukan arah organisasi yaitu pada dasarnya mengarahkan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan sumber daya manusia dan mengelola sumber daya organisasi, dan sebagai alat untuk menghadapi masalah yang bersumber dari lingkungan pekerjaan pegawai. Secara garis besar budaya organisasi memiliki dua sifat, yaitu budaya organisasi yang bersifat kasatmata, jelas terlihat, berupa seragam, simbol, logo dan indetitas lainnya. Budaya

organisasi yang tidak terlihat berupa nilai-nilai yang ada, difahami dan secara berkelanjutan dilaksanakan oleh mayoritas anggota organisasi. Kedua sifat tersebut berfungsi sebagai identitas organisasi, sehingga orang diluar organisasi akan mudah mengenal organisasi dari identitas tersebut, dan juga penentu arah setiap perilaku orang-orang dalam organisasi berdasarkan budaya organisasi.

Hasil penelitian membuktikan bahwa tingkat kekuatan kinerja melalui budaya organisasi yang cukup signifikan membantu organisasi pemerintah daerah memberikan kepastian pada seluruh pegawai dalam organisasi untuk mengembangkan dan meningkatkan kinerja dalam menghadapi tantangan pekerjaan yang semakin kompleks. Membangun hubungan dan kerjasama dengan teman kerja sebagai nilai-nilai yang terdapat dalam budaya organisasi mendapat perhatian serius dari pegawai. Hal ini membuktikan bahwa budaya organisasi selalu berdampak positif terhadap kinerja pegawai dalam menjalankan organisasi, karena budaya organisasi dijadikan pedoman pegawai berperilaku dalam memajukan dan mengembangkan organisasi.

Hasil wawancara selanjutnya dengan Kasat Satpol-PP pada tanggal 29 Desember 2017, menyatakan bahwa:

“Budaya organisasi merupakan unsur pendorong pegawai bekerja dengan sungguh-sungguh dan ikhlas, pekerjaan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi, bekerja sesuai dengan target yang ditentukan oleh pimpinan dan bekerja sesuai dengan aturan dan etika. Dampak dari budaya organisasi adalah penerapan disiplin kerja pegawai dapat menghasilkan pekerjaan yang positif dan bekerja dengan suasana nyaman, bekerja saling menghargai dan bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya”.

Berdasarkan hasil penelitian ini, peneliti dapat berkesimpulan bahwa tingkat kekuatan kinerja pegawai sangat tergantung pada pegawai dalam memahami budaya organisasi dan menjadikan pedoman berperilaku dalam

membangun hubungan dan kerjasama yang baik dengan teman kerja. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kemampuan melaksanakan pekerjaan dengan baik yang merupakan bagian dari peningkatan kinerja melalui budaya organisasi yang akan timbul atau muncul akibat adanya rangsangan dari lingkungan yang ada (*baik internal maupun eksternal*) dan menjadi pedoman berperilaku bagi pegawai dalam bekerja karena adanya dorongan oleh serangkaian faktor budaya organisasi yang baik.

Pegawai dalam membangun hubungan dan kerjasama dengan teman kerja yang cukup signifikan dan berarti selalu mempertimbangkan perilaku yang baik terhadap segala apa yang dilakukan agar dapat tercapai tanpa menimbulkan konflik baik secara individu maupun kelompok, sehingga kinerja pegawai dengan membangun hubungan dan kerjasama yang baik dengan teman kerja sehingga dapat tercapai peningkatan kualitas kinerja pegawai dalam organisasi.

4. Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui tingkat kualitas yang terdapat pada faktor kinerja yang dimiliki oleh pegawai dalam melaksanakan pekerjaan menjadi tugas pokok dan fungsinya secara berhasil dan berdayaguna. Kinerja dapat meningkat apabila motivasi pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah tergambar dari sejauhmana pegawai memiliki motivasi baik intrinsik maupun ekstrinsik. Dan juga memahami komitmen organisasi dan budaya organisasi sebagai pedoman pegawai dalam berperilaku, berinteraksi maupun bekerjasama untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini dapat dimaknai bahwa kinerja pegawai dapat ditunjukkan dengan kemampuan dan profesionalisme berdasarkan kompetensi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan mestinya harus mejadi

prioritas utama yang dilakukan pegawai sampai dengan memasuki masa pensiun. Menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu juga sangat penting. namun dalam penelitian ini dapat dilihat bahwa menyelesaikan pekerjaan berdasarkan ketepatan waktu harus dimaknai sebagai tingkat kedisiplinan yang tinggi yang menggabungkan antara kepemilikan komitmen dan budaya organisasi.

Salah satu faktor motivasi penting dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah dengan menciptakan rasa disiplin dan rasa aman bagi pegawai dalam bekerja, yaitu meningkatkan perasaan rasa memiliki seluruh anggota organisasi merupakan motivasi kerja pegawai bahwa organisasi ini adalah benar-benar merupakan milik pegawai. Rasa kepemilikan ini dapat ditafsirkan bagi pegawai negeri sebagai tingkat kemandirian pegawai yang diapresiasi terhadap tingkat kekuatan motivasi dengan kinerja para pegawai sangat baik, juga dijadikan pegangan bahwa organisasi adalah tempat bekerja (*mencari nafkah*) dan bagi pegawai dalam bentuk loyalitas, etos kerja yang ditunjukkan melalui komitmen dalam diri setiap pegawai. Pegawai pada dasarnya telah memahami bahwa meningkatkan kinerja organisasi untuk kemajuan organisasi ini menjadi bagian dari ibadah/kegiatan amaliah untuk selalu ingin memajukan organisasi, namun lebih berupa meningkatkan kepercayaan dari seluruh anggota organisasi bahwa mereka benar-benar berkomitmen dan berbudaya untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Hasil wawancara dengan salah seorang pejabat eselon IV pada tanggal 30 Desember 2017, mengatakan bahwa:

“Bahwa motivasi interinsik dan ekstrinsik dapat menciptakan kegairahan kerja seorang pegawai untuk bekerja secara efektif dan efisien dan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Namun pemberian motivasi yang baik bagi pegawai dalam bekerja adalah dengan pemberian contoh dan teladan dari

pimpinan dari semua aspek termasuk komitmen, budaya berperilaku yang baik bagi semua pegawai agar dapat mendorong pegawai untuk semangat bekerja. Kepuasan kerja mempunyai hubungan signifikan terhadap komitmen dan budaya organisasi dimana pegawai yang memahami komitmen sebagai kekuatan yang baik untuk menjalankan budaya organisasi untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya”.

Profesionalisme dalam menentukan dan melakukan pekerjaan merupakan hal yang utama yang harus ditunjukkan melalui komitmen dan budaya organisasi dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab dan wewenang yang melekat pada pegawai. Hal ini dapat diperankan oleh pegawai dalam memberikan pemahaman terhadap kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Provinsi Sulawesi Barat. Komitmen yang kuat sebagai motivasi pegawai untuk berperilaku tertentu itu disebut *ability* (*kemampuan*), sedangkan ekspresi dari potensi ini dikenal sebagai *performance* (*kinerja*). Sesungguhnya kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan motivasi kerja, komitmen organisasi dan kesungguhan menerapkan budaya organisasi serta memperhatikan kesesuaian waktu. Kinerja adalah hasil motivasi kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan.

Hasil wawancara kepada salah seorang pejabat eselon IV pada tanggal 30 Desember 2017, beliau mengatakan bahwa:

”Hubungan dan kerjasama yang baik antara sesama pegawai yang efektif menciptakan kinerja yang baik terhadap pelaksanaan tugas dan fungsi pegawai. Begitupula dengan disiplin kerja yang baik akan berpotensi menciptakan kinerja pegawai dengan baik dibuktikan dengan terlaksananya semua program dan kegiatan yang telah direncanakan, akan tetapi kalau masalah kedisiplinan pegawai belum diterapkan secara maksimal maka sangat mempengaruhi kinerja pegawai. Kedisiplinan, loyalitas dan keikhlasan dalam bekerja bagi setiap pegawai adalah keunggulan pegawai menjadikan budaya organisasi sebagai pedoman

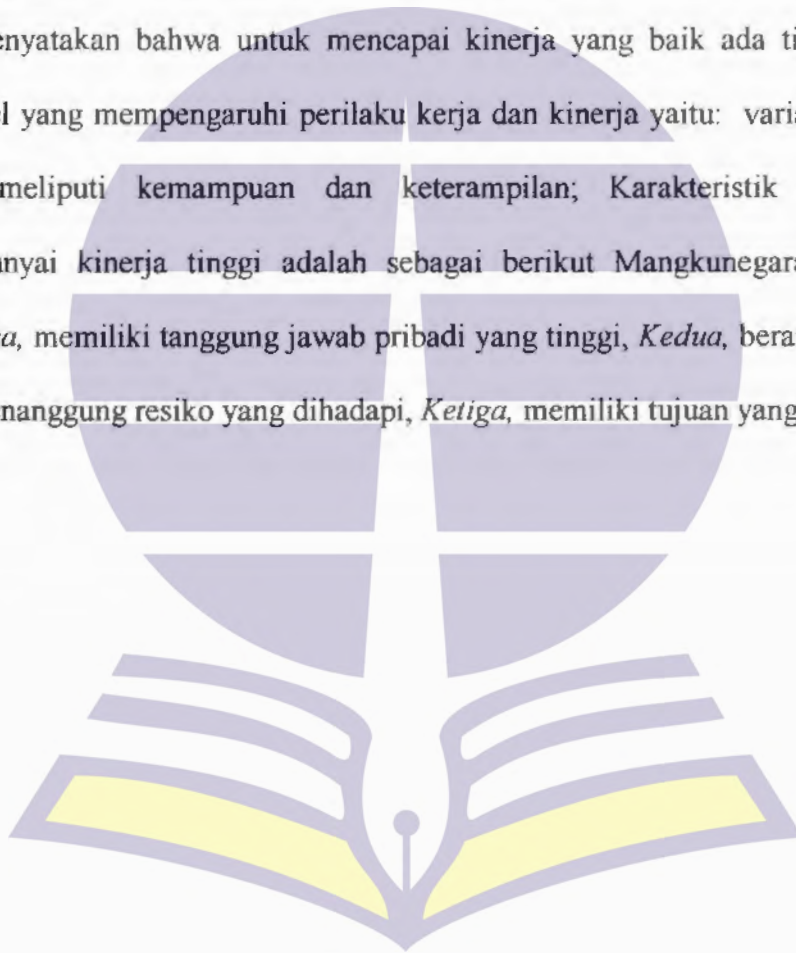
dalam bertindak laku, berbuat yang positif dalam usaha meningkatkan kinerja pegawai”.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja merupakan perwujudan disiplin kerja untuk menciptakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan atau dengan kata lain kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang berdasarkan tanggung jawabnya dengan memperhatikan komitmen dan budaya organisasi yang dianutnya. Oleh karena itu, kinerja pada dasarnya pegawai menjalankan komitmen organisasi yang dilakukan pegawai, sedangkan berdasarkan manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai, termasuk motivasi kerja masing-masing pegawai untuk mempercepat mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian maka peneliti berkesimpulan bahwa kinerja pegawai dapat dipengaruhi dari motivasi yang bersumber dari dalam diri seseorang yang disebut (faktor intrinsik) dan motivasi yang bersumber dari luar diri seseorang yang disebut (faktor ekstrinsik), dimana melalui faktor ini pegawai dengan menunjukkan kinerja pegawai yang tinggi dengan memperkuat komitmen organisasi melaksanakan pekerjaan, yaitu mengajak seluruh anggota organisasi untuk mempunyai motivasi yang tinggi yaitu berani melibatkan seluruh pegawai memutuskan rencana strategis, menyiapkan sumber daya aparatur yang profesional dan berbasis kompetensi. Upaya perbaikan kualitas pegawai melalui pendidikan dan latihan, peningkatan sumber daya aparatur melalui prestasi kerja dan peningkatan disiplin kerja, penataan dan penempatan pegawai secara proporsional sangat diperlukan organisasi. Bila pegawai yang ada dalam organisasi, merasa terlibat dan semua idenya dipertimbangkan maka muncul

perasaan kalau mereka itu ikut berkontribusi terhadap pencapaian hasil kinerja pegawai, maka dengan sendirinya budaya kerja pegawai dapat meningkatkan kinerja dan sekaligus pegawai dapat menghargai pencapaian kinerja yang meliputi kualitas, kuantitas ketepatan waktu, efektivitas dan efisiensi serta kemandirian dalam bekerja.

Dari hasil penelitian sejalan dengan pendapat Gibson (dalam Ilyas, 1999: 57) menyatakan bahwa untuk mencapai kinerja yang baik ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja yaitu: variabel individu, yang meliputi kemampuan dan keterampilan; Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut Mangkunegara (2002: 68) *Pertama*, memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi, *Kedua*, berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi, *Ketiga*, memiliki tujuan yang baik.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan ini, peneliti berkesimpulan bahwa

1. Faktor motivasi intrinsik dan ekstrinsik merupakan faktor pemberi motivasi pegawai negeri sipil (PNS) dalam mewujudkan kinerja yang baik. Motivasi kerja pegawai dalam melakukan tugas pekerjaan sangat ditentukan oleh faktor motivasi intrinsik yaitu faktor motivasi yang bersumber dari dalam diri seorang pegawai untuk melakukan pekerjaan dan faktor motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang bersumber dari luar diri seorang pegawai. Faktor lain yang mempengaruhi kinerja yaitu hubungan atasan dengan bawahan yang harmonis yang berupa perintah atau tugas dalam struktur organisasi, merupakan motivasi yang sangat berharga. Maka dengan demikian hasil penelitian ini, menunjukkan bahwa tingkat kekuatan kinerja pegawai yang dipengaruhi faktor intrinsik dan ekstrinsik akan menghasilkan kinerja organisasi yang baik. Kemudian tingkat usaha yang dilakukan melalui tanggung jawab dalam bekerja juga baik bagi pegawai terhadap penyelesaian suatu masalah dalam memaknai adanya prioritas pelaksanaan pekerjaan karena beban dan tanggung jawab yang tinggi.
2. Keberlangsungan organisasi pemerintahan sangat ditentukan sejauhmana pegawai konsisten menjalankan komitmen organisasi yang dibangun bersama dan dibarengi dengan peningkatan sumber daya pegawai untuk

efektivitas pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Tinggi dan rendahnya tingkat kekuatan komitmen yang terdapat pada seorang pegawai, nyata semakin kuat komitmen pegawai memperhatikan tentang loyalitas, keterlibatan dalam pekerjaan, munculnya inovasi baru, keinginan yang kuat untuk bekerja yang profesional, maka akan melahirkan kekuatan kinerja yang tinggi dan akan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Komitmen dapat terwujud apabila pegawai dalam organisasi, menjalankan hak dan kewajiban pegawai sesuai dengan fungsinya masing-masing dalam organisasi. Tercapainya tujuan organisasi tersebut merupakan hasil hubungan dan kerjasama pegawai secara kolektif dalam organisasi. Hal ini dapat menunjukkan bahwa tingkat kekuatan komitmen organisasi yang tinggi bisa memperkuat komponen-komponen motivasi untuk meningkatkan kinerja yang maksimal dalam mempercepat pencapaian tujuan organisasi.

3. Tingkat kekuatan kinerja pegawai sangat tergantung pada pegawai dalam memahami dan mengimplementasikan budaya organisasi dan menjadikan pedoman berperilaku dalam membangun hubungan dan kerjasama yang baik dengan teman kerja untuk meningkatkan kemampuan melaksanakan pekerjaan dengan baik. Peningkatan kinerja melalui budaya organisasi yang menjadi pedoman berperilaku bagi pegawai dalam bekerja karena adanya dorongan oleh serangkaian faktor budaya organisasi yang baik. Harapan sesungguhnya bahwa setiap pegawai dalam membangun hubungan dan kerjasama dengan teman kerja yang cukup signifikan dan berarti selalu mempertimbangkan perilakunya terhadap segala apa yang

dilakukan agar dapat tercapai tanpa menimbulkan konflik baik secara individu maupun kelompok, sehingga kinerja pegawai melalui peningkatan kualitas pemahaman budaya organisasi oleh pegawai dapat meningkatkan kinerja pegawai yang baik.

4. Kinerja pegawai dapat dipengaruhi dari motivasi yang bersumber dari dalam diri seseorang yang disebut (faktor intrinsik) dan motivasi yang bersumber dari luar diri seseorang yang disebut (faktor ekstrinsik). Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah komitmen organisasi, dimana melalui faktor ini mengajak seluruh anggota organisasi untuk berani melibatkan seluruh pegawai dalam merumuskan rencana strategis, menyiapkan sumber daya aparatur yang profesional dan berbasis kompetensi. Selanjutnya budaya organisasi dapat dijadikan dasar perbaikan kualitas kinerja pegawai melalui pendidikan dan latihan. Upaya peningkatan sumber daya aparatur melalui prestasi kerja dan peningkatan disiplin kerja, penataan dan penempatan pegawai secara proporsional sangat diperlukan organisasi. Bila pegawai yang ada dalam organisasi, merasa terlibat dan semua idenya dipertimbangkan maka muncul perasaan kalau mereka itu ikut berkontribusi terhadap pencapaian hasil kinerja pegawai, maka dengan sendirinya budaya kerja pegawai dapat meningkatkan kinerja dan sekaligus pegawai dapat menghargai pencapaian kinerja yang meliputi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas dan efisiensi serta kemandirian dalam bekerja.

B. Saran

Berdasarkan dari beberapa kesimpulan penelitian yang dikemukakan tersebut dapat pula dikemukakan beberapa saran berkenaan dengan faktor-faktor yang dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Provinsi Sulawesi Barat sebagai berikut:

1. Perlu ada upaya yang sungguh-sungguh dari pemerintah daerah provinsi Sulawesi Barat untuk menggali potensi motivasi kerja pegawai yang bersumber dari faktor intrinsik dan ekstrinsik melalui pemberian kesempatan yang seluas-luasnya kepada pegawai di lingkup Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda), untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dengan intensitas mengikuti program pendidikan formal kejenjang lebih tinggi. Dan selanjutnya peluang yang sama terhadap peningkatan kompetensi melalui program pendidikan dan pelatihan (diklat) kepada pegawai agar kinerjanya dapat ditingkatkan semaksimal mungkin dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Karena hasil penelitian dan pembahasan menunjukkan bahwa faktor motivasi kerja yang dimiliki oleh pegawai dapat meningkatkan kinerja.
2. Perlunya ada kesadaran yang tinggi bagi pimpinan daerah pada lingkup Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda), bahwa setiap pegawai diharuskan menandatangani fakta integritas pada saat penerimaan CPNS pada lingkup SKPD sebagai bentuk perwujudan komitmen yang tinggi terhadap setiap pelaksanaan pekerjaan yang dimulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengendalian dan sampai pada evaluasi pelaksanaan pekerjaan. Karena harus diyakini bahwa hanya dengan komitmen yang tinggi setiap pegawai dapat

menjalankan pekerjaan menjadi tugas pokok dan fungsinya dibawah wewenang dan tanggung jawabnya selaku pegawai negeri sipil.

3. Perlunya usaha yang inovatif untuk mewujudkan budaya organisasi yang berbasis kompetensi yang menjunjung tinggi norma-norma sosial dan agama sebagai perekat konsistensi pegawai melaksanakan pekerjaan dengan dasar keikhlasan dan perilaku berkarakter menghargai sesama pegawai dalam melakukan hubungan dan kerjasama yang baik dalam menjalankan tugas sehari-hari. Dapat diyakini bahwa untuk memperaktekkan penerapan budaya organisasi yang baik harus dimulai dari unsur pimpinan lembaga pemerintah dari Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Provinsi Sulawesi Barat.



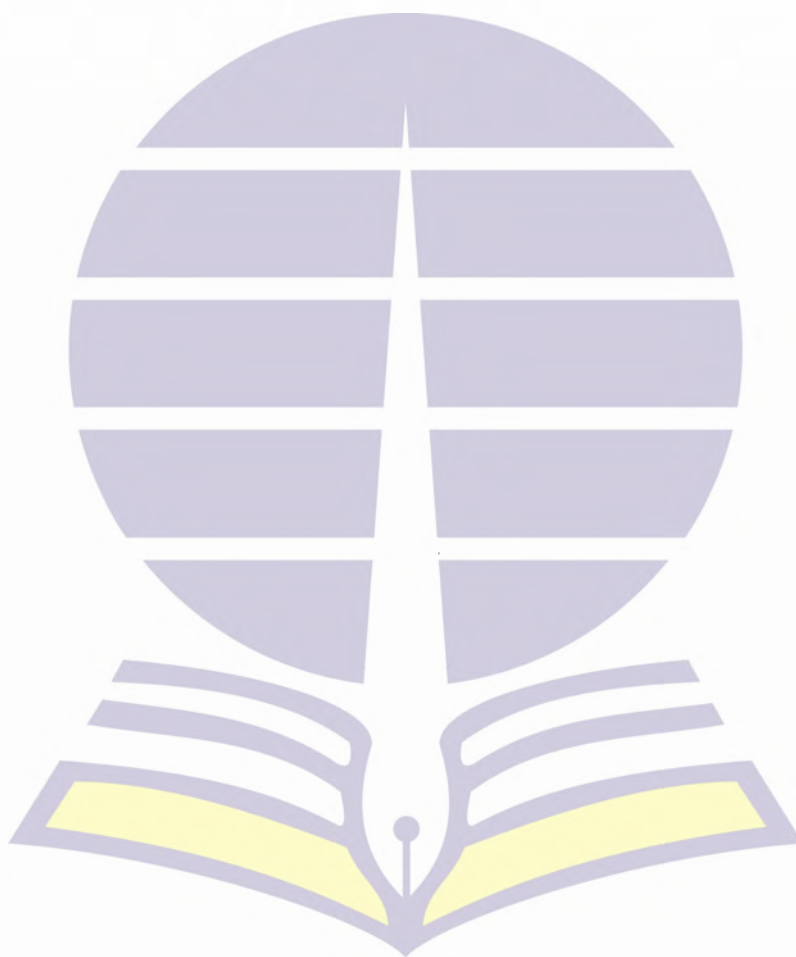
DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, M, (1999). *Manajemen sumber daya manusia. Terjemahan Sofyan dan Haryanto*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to organization. *Journal of occupational psychology*, 63, 1–18.
- As'ad, M, (2003). *Psikologi industri*. Yogyakarta: Liberty
- Andi Offset, Yogyakarta Gujarati, D. (2003). *Basics econometrics*. Fourth Edition. Singapore: McGraw-Hill.
- _____, (1995). *Psikologi Industri*, edisi IV. Yogyakarta: Liberty
- Bono, J.E. & T.A. Judge, (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders, *Academy of Management Journal*, Vol. 46, No. 5, pp. 554-571.
- BPS, Sulawesi Barat Dalam Angka 2016
- Dessler, G. (2000). *Organisasi dan manajemen: perilaku, struktur dan proses*. Jakarta: Erlangga.
- Faustino C. Gomes, (1995). *Manajemen sumber daya manusia*.
- Gerge, J.M & Jones, G. R., (2005). *Essentials of anaging organizational behavior*, 4th ed, New Jersey: Uper saddle river.
- Gibson & Donnely. (1996). *Organisasi*. London: Richard D. Irwin, Inc.
- Hasibuan. (1996). *Manajemen sumber daya manusia, dasar dan kunci keberhasilan*. Jakarta: CV. Haji Massagung.
- _____, (2002). *Organisasi dan motivasi*. Cetakan kelima. Jakarta: Bumi aksara.
- Handoko. T, (1996). *Manajemen sumber daya personalia dan manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: BPEF.
- _____, (1990). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. Edisi Kedua. Cetakan kelimabelas. Yogyakarta: BPFE.

- Hadari N, (1997). *Manajemen sumber daya manusia untuk bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta:Gadjah Mada University Press.
- Ilyas, Y., (1999). *Kinerja*, Cetakan pertama, Penerbit: Badan Penerbit FKM UI, Depok. Institute of Education Sciences NCES
- Ivancevich, J. M., Robert, K&Michel T. M., (2007). *Perilaku dan manajemen organisasi*, Jilid 1, Jakarta:PT. Gelora Aksara Pratama.
- Kreitner, &Kinicki,Angelo.(1995). *Perilaku organisasi*.Jakarta:Salemba Empat.
- Luthans, F. (2005). *Organizational behavior*. New York:McGraw-hill.
- Martoyo, S. (1992). *Manajemen sumber daya manusia*.Edisi kedua. Yogyakarta:BPFE.
- Mangkunegara. (2005). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Jakarta:PT. Remaja Rosda Karya.
- _____.(2002). *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung.Remaja rosdakarya.
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson, (2006). *Human resource management: Manajemen sumber daya manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta:Salemba empat.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M, (1982). *Employee orgazation linkages: The psychology of commitmnt, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Moeldjono, D, (2003). *Cultured: Budaya organisasi dalam tantangan*.Jakarta.PT Elex Media Komputindo.
- Nurlaila, (2010). *Manajemen sumber daya mamusia Indonesia*. Penerbit LepKhair.
- Ndraha, T, (2003). *Teori budaya organisasi*.Jakarta.Rineke Cipta.
- Prawirosentono, S, (1999). *Kebijakan kinerja karyawan*.Yogyakarta.BPFE.
- Profil Wilayah Provinsi Sulawesi barat, 2016
- Peraturan Gubernur Sulawesi Barat Nomor 6 Tahun 2016 tentang Organisasi Perangkat Daerah.
- Robbins, (2008). *Perilaku organisas*. Edisi ke dua belas. Jakarta.Salemba Empat
- _____.(2006). *Perilaku organisasi*.Jakarta.PT. Indeks, kelompok gramedia.

- _____. (2002). *Perilaku organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- _____. (2001). *Perilaku organisasi: konsep, kontroversi dan Aplikasi*. Penerbit. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- _____. (1995). *Organizational behaviour: Concepts, Controversies, and Applications*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Rivai, V & Basri, (2005). *Peformance appraisal: Sistem yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Susanto, A, (1997). *Budaya organisasi*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Sondang P, (2002). *Manajemen sumber daya manusia*, Edisi ke 1 Cetakan ketiga. Jakarta. PT. Bima Aksara.
- _____. (1996). *Analisis serta perumusan kebijaksanaan dan strategi organisasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- _____. (1995). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- _____. (1992). *Kerangka dasar ilmu administrasi*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Steers, R.M, (1988). Antecedents and outcomes of organizational commitment *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56
- Schein, H, (1991). *Organizational culture and leadership*, San Fransisco: Jossey-Bass.
- Stoner, J.A.F, Preaman, R.E. & Gilbert, D.R, (1995). *Management*. New Jersey: PT. Bhuana Ilmu Populer. Jilid 2.
- Temaluru, Yohanes. (1996). *Hubungan antara komitmen terhadap organisasi dan faktor-faktor demografik dengan kepuasan kerja karyawan*.
- Tika H. M. P, (2006). *Budaya organisasi dan peningkatan kinerja perusahaan*, Cetakan pertama. Jakarta: PT. Bhumi aksara.
- Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.
- Wasistiono, S, 2003. *Kapita selekta: Manajemen pemerintahan daerah*. Edisi keempat. Bandung: Fokus Media.

- Wursanto, I.G, (1997). *Manajemen kepegawaian*. Yogyakarta:
- Winardi, (2000). *Manajemen perilaku organisasi*, Edisi revisi cetakan pertama, Jakarta: Prenada Media.
- Wilson, A.M, (1997). "The nature of corporate culture within a service delivery environment", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8, No. 1, pp. 87-102
- Xenikou, A. & A. Furnham, (1996). "A correlational and factor analytic study of four questionnaire measures of organizational culture", *Human Relations*, Vol. 49, No. 3, pp. 349-371



Lampiran :**PEDOMAN WAWANCARA****A. MOTIVASI KERJA**

1. Fokus Wawancara : Motivasi Kerja
2. Responden : Kepala Bappeda Provinsi Sulawesi Barat
3. Waktu Wawancara : 30 Menit Nama : DR. Junda Maulana, M.Si
4. Jenis Wawancara : Wawancara Tidak Terstandar
5. Tanggal Wawancara : 27 – 12 - 2017

No	Pertanyaan
1	Bagaimana Pemerintah Daerah dalam hal ini Bappeda memberikan motivasi kerja pegawai dilingkungan Bappeda Provinsi Sulawesi Barat? Dalam memberikan motivasi pegawai, saya sebagai pimpinan selalu berusaha untuk memberikan motivasi kepada seluruh pegawai yang dianggap berprestasi dalam pekerjaannya dengan penuh perhatian dan memberikan kesempatan memperbaiki SDM melalui kesempatan melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi seperti jenjang S1, S2 dan malah S3 dan yang lain ditambah dengan reward dan panishment kepada pegawai sesuai dengan kinerja yang dihasilkan.
2	Bagaimana kepemimpinan daerah memberikan motivasi kerja pegawai Bappeda dalam melaksanakan pekerjaan berdasarkan tupoksinya? Sedangkan yang lain bentuk pemberian motivasi kerja, diberikan berupa penghargaan, hadiah-hadiah yang menarik untuk keperluan keluarga dirumah berdasarkan kinerja dan prestasi kerja, sesuai kompetensi yang dimiliki dari masing-masing pegawai sesuai dengan bidang tugas pokok dan fungsinya.

- 3 Bagaimana kepemimpinan dapat memberikan peluang pegawai dengan bekerja baik adalah kemajuan dirinya sendiri?

Pemerintah daerah telah menyadari bahwa kinerja pegawai bisa meningkat kalau motivasi pegawai meningkat. Serendah-rendahnya motivasi yang diberikan adalah ucapan yang menyenangkan, perhatian terhadap kerjanya boleh berupapenghargaan berdasarkan kinerja dan prestasi yang dicapai oleh pegawai sesuai kompetensi masing-masing dalam melaksanakan tugas.

- 4 Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja yang tinggi dapat menciptakan prestasi kerja yang baik ?

Oleh karena ucapan yang menyenangkan saja sangat mendukung, bilamana diberikan berdasarkan kondisi yang tepat, apalagi peningkatan karier melalui kenaikan pangkat, maka pegawai termotivasi untuk bekerja secara maksimal, sebab mereka juga memahami bahwa dengan bekerja yang baik akan berdampak pada peningkatan prestasi pegawai itu sendiri dalam bekerja.



PEDOMAN WAWANCARA

B. KOMITMEN KERJA

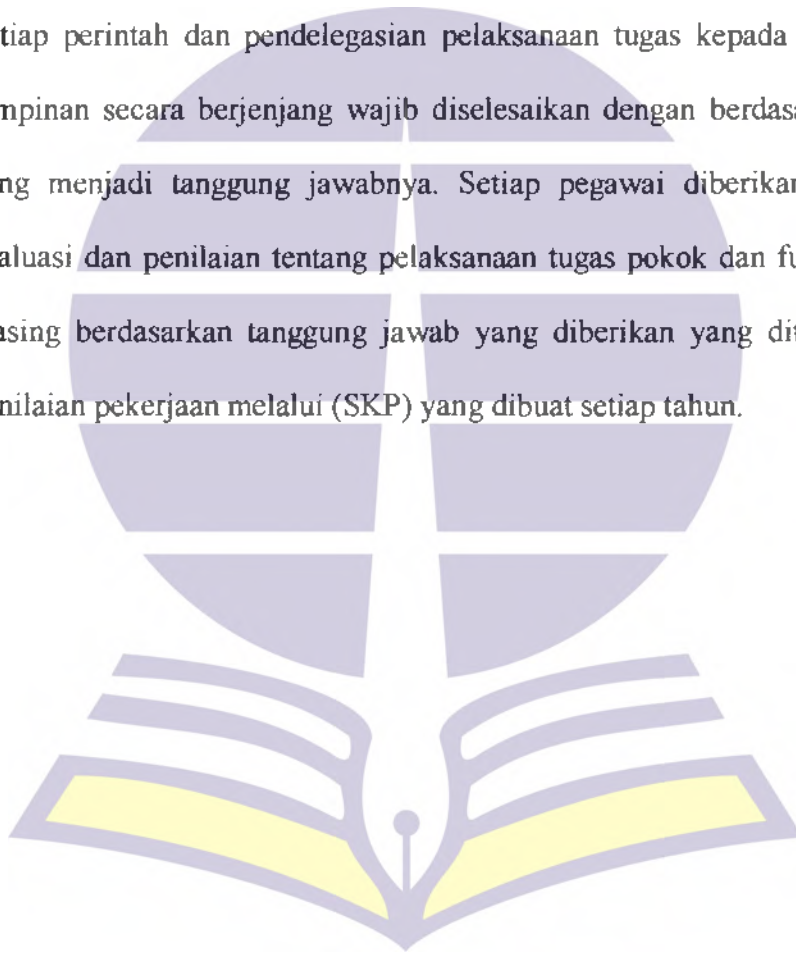
1. Fokus Wawancara: Komitmen Organisasi
2. Responden : Sekretaris Bappeda Provinsi Sulawesi Barat
3. Waktu Wawancara : 30 menit Nama : Ridwan, SE
4. Jenis Wawancara : Wawancara Tidak Terstandar
5. Tanggal Wawancara : 29 Desember 2017

No	Pertanyaan
1	Bagaimana pengaruh komitmen terhadap kinerja pejabat dilingkungan Bappeda Provinsi Sulawesi Barat? Memang seharusnya pegawai harus membuat komitmen terhadap kinerja, dimana dengan komitmen yang kuat seluruh pegawai melakukan inovasi dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab masing-masing sehingga target kinerja yang di tetapkan dalam rencana strategi (Renstra) Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Provinsi Sulawesi Barat dapat dicapai.
2	Bagaimana komitmen pejabat dilingkungan Bappeda Provinsi Sulawesi Barat dapat melaksanakan Tupoksinya masing-masing? Kebijakan yang dibuat oleh pemerintah daerah terkhusus pada lingkup Badan Perencanaan Pemerintah Daerah (Bappeda) Provinsi Sulawesi Barat diwajibkan menandatangani fakta integritas dan perjanjian kerja yang isinya komitmen yang kuat dan bersedia untuk menyelesaikan seluruh pekerjaan dan tanggung jawab sesuai tugas pokok dan fungsi sebagai bagian dari inti komitmen dan apabila tidak melaksanakan perjanjian dimaksud diberikan

sangsi sesuai ketentuan.

- 3 Bagaimana agar setiap pegawai Bappeda Provinsi Sulawesi Barat berupaya bekerja berdasarkan uraian tugas yang ada ?

Saya telah membuat komitmen bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai, maka setiap pegawai diberikan target kinerja melalui pelaksanaan program dan kegiatan yang dituangkan dalam DPA sesuai tupoksi masing-masing. Setiap perintah dan pendelegasian pelaksanaan tugas kepada pegawai dari pimpinan secara berjenjang wajib diselesaikan dengan berdasarkan tupoksi yang menjadi tanggung jawabnya. Setiap pegawai diberikan pembinaan, evaluasi dan penilaian tentang pelaksanaan tugas pokok dan fungsi masing-masing berdasarkan tanggung jawab yang diberikan yang dituangkan dan penilaian pekerjaan melalui (SKP) yang dibuat setiap tahun.



PEDOMAN WAWANCARA

C. BUDAYA ORGANISASI

1. Fokus Wawancara: Budaya Organisasi
2. Responden : Kabid. Sosial dan Budaya Bappeda Prov. Sulbar
3. Waktu Wawancara : 30 Menit, Nama : Ir. Gunawan Rasjid. M.Si
4. Jenis Wawancara : Wawancara Tidak Terstandar

No	Pertanyaan
1	Bagaimana pegawai memahami budaya organisasi adalah dasar pegawai melakukan tugas dan pekerjaan sehari-hari ? Saya selalu menyarankan kepada semua pegawai, agar memahami budaya organisasi sebagai pendorong untuk memacu kemampuan dan keterampilan pegawai dalam pelaksanaan tugas dan fungsi. Karena pegawai yang memahami budaya organisasi selalu melaksanakan tugas pokok dan fungsinya secara profesional didasari dengan kompetensi dan kemampuan masing-masing.
2	Bagaimana pegawai menempatkan budaya sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas yang bertanggung jawab ? Pegawai menempatkan budaya organisasi dalam bekerja berdasarkan tugas dan fungsi mengedepankan kedisiplinan, loyalitas dan akhirnya yang beban kerjanya menjadi ringan, dimana dia bekerja dan menempatkan diri sesuai dengan disiplin ilmu yang dimiliki. Artinya semakin tinggi pendidikan seorang pegawai, maka semakin tinggi pula tanggung jawab yang diberikan. Oleh karena itu, maka setiap pegawai harus meningkatkan pendidikan baik formal maupun non formal yang disiapkan oleh

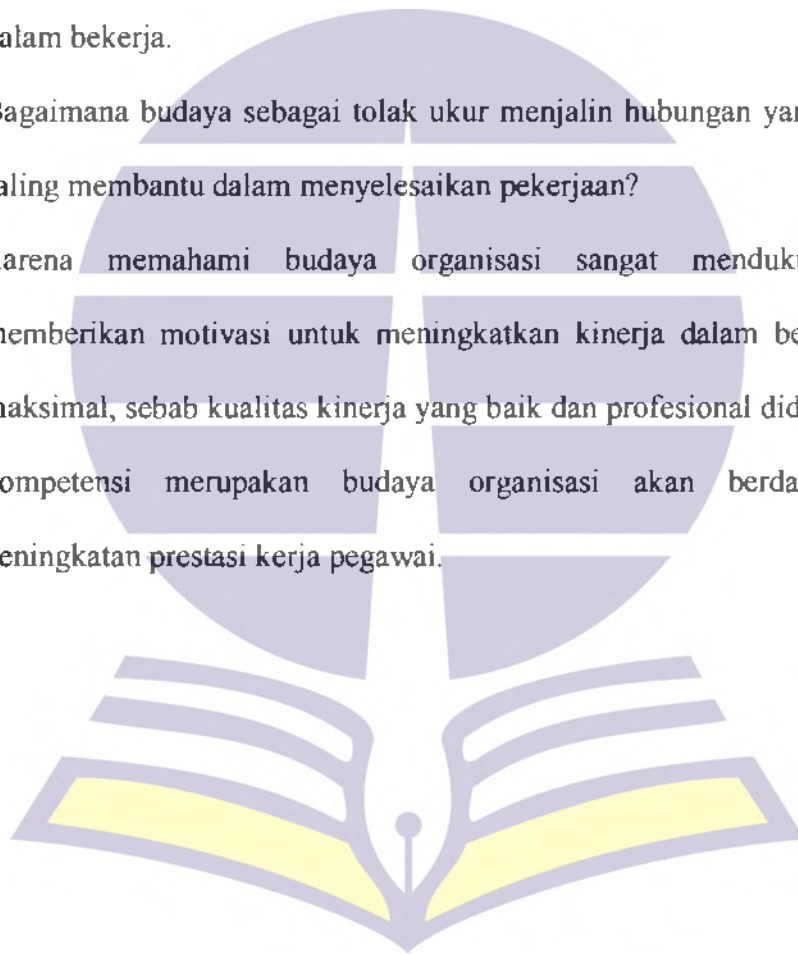
pemerintah daerah.

- 3 Bagaimana budaya dijadikan dasar perilaku saling menghargai dengan sesama pegawai yang lain?

Seharusnya semua pegawai hendaknya menjadikan budaya organisasi sebagai kebiasaan dan disiplin yang tertinggi bagi pegawai tentang cara kerja yang baik dan teratur, rapih dan berkesinambungan untuk setiap dalam bekerja.

- 4 Bagaimana budaya sebagai tolak ukur menjalin hubungan yang harmonis, saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan?

Karena memahami budaya organisasi sangat mendukung, dalam memberikan motivasi untuk meningkatkan kinerja dalam bekerja secara maksimal, sebab kualitas kinerja yang baik dan profesional didasari dengan kompetensi merupakan budaya organisasi akan berdampak pada peningkatan prestasi kerja pegawai.



PEDOMAN WAWANCARA

D. DISPLIN KERJA

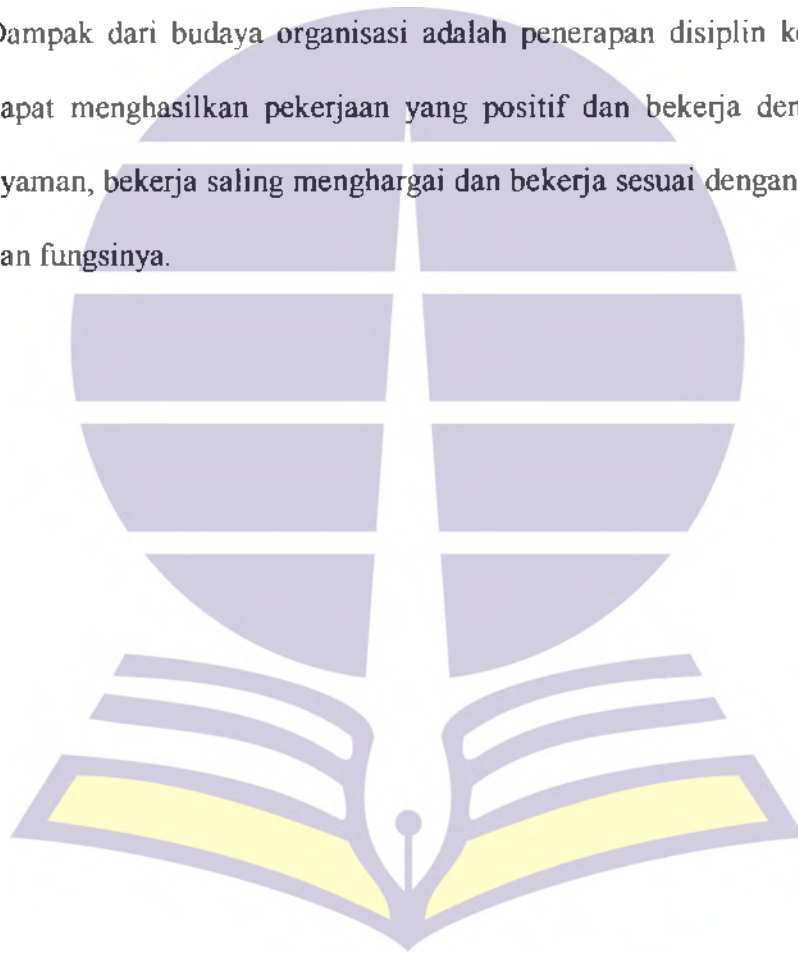
1. Fokus Wawancara : Disiplin Kerja
2. Responden : Kasat. Pol. PP Bappeda Provinsi Sulawesi Barat
3. Waktu Wawancara : 30 Menit Nama : Drs. H. Ilham Borahima
4. Jenis Wawancara : Wawancara Tidak Terstandar
5. Tanggal Wawancara : 30 – 12 - 2017

No	Pertanyaan
1	Bagaimana Peran Satuan POL PP dalam menegakkan Peraturan Daerah (PERDA) yang berkaitan dengan penegakkan Disiplin Kerja Pegawai dilingkungan Bappeda Provinsi Sulawesi Barat? Peran Satpol-PP dalam menegakkan Perda tentang kedisiplinan pegawai dalam mematuhi jam kerja sangat diperlukan. Dalam penerapan PP 53 Tahun 2010 tentang penegakkan disiplin, dimana pemerintah daerah Sulawesi Barat juga sudah membentuk Majelis Penegakan Disiplin dan majelis ini telah banyak berbuat sesuai dengan kewenangan yang ada.
2	Bagaimana Komitmen para pimpinan dalam melaksanakan kedisiplinan di lingkungan Bappeda Provinsi Sulawesi Barat? Pimpinan sangat berkomitmen dalam menjalankan PP 53/2010 hanya dibatasi pada hal-hal biasa yang melanggar aturan dalam menegakkan disiplin seperti : - Absensi Sidik Jari - Pemotongan tujangan penambahan penghasilan - Hukuman disiplin sedang berupa teguran lisan dan tulisan
3	Bagaimana budaya disiplin menjadi motivasi meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan Bappeda Provinsi Sulawesi Barat ?

Budaya organisasi merupakan unsur pendorong pegawai bekerja dengan sungguh-sungguh dan ikhlas, pekerjaan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi, bekerja sesuai dengan target yang ditentukan oleh pimpinan dan bekerja sesuai dengan aturan dan etika.

4. Bagaimanadampak budaya disiplin terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Bappeda Provinsi Sulawesi Barat?

Dampak dari budaya organisasi adalah penerapan disiplin kerja pegawai dapat menghasilkan pekerjaan yang positif dan bekerja dengan suasana nyaman, bekerja saling menghargai dan bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.



PEDOMAN WAWANCARA

E. KINERJA PEGAWAI

1. Fokus Wawancara : Kinerja Pegawai
2. Responden : Pejabat Struktural eselon IV
3. Waktu Wawancara : 30 Menit Nama : Misrina, SE.MM
4. Jenis Wawancara : Wawancara Tidak Terstandar
5. Tanggal Wawancara : 30 Desember 2017

No	Pertanyaan
1	Bagaimana pengaruh motivasi terhadap pelaksanaan tugas pekerjaan pegawai Bappeda Provinsi Sulbar ? Bahwa motivasi interinsik dan ekstrinsik dapat menciptakan kegairahan kerja seorang pegawai untuk bekerja secara efektif dan efisien dan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Namun pemberian motivasi yang baik bagi pegawai dalam bekerja adalah dengan pemberian contoh dan teladan dari pimpinan dari semua aspek termasuk komitmen, budaya berperilaku yang baik bagi semua pegawai agar dapat mendorong pegawai untuk semangat bekerja.
2	Bagaimana pengaruh komitmen organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsi pegawai Bappeda Provinsi Sulbar? Kepuasan kerja mempunyai hubungan signifikan terhadap komitmen dan budaya organisasi dimana pegawai yang memahami komitmen sebagai kekuatan yang baik untuk menjalankan budaya organisasi untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya.

- 3 Bagaimana peran budaya organisasi dalam menciptakan hubungan pegawai yang harmonis di lingkungan Bappeda Provinsi Sulbar?

Hubungan dan kerjasama yang baik antara sesama pegawai yang efektif menciptakan kinerja yang baik terhadap pelaksanaan tugas dan fungsi pegawai. Begitupula dengan disiplin kerja yang baik akan berpotensi menciptakan kinerja pegawai dengan baik dibuktikan dengan terlaksananya semua program dan kegiatan yang telah direncanakan, akan tetapi kalau masalah kedisiplinan pegawai belum diterapkan secara maksimal maka sangat mempengaruhi kinerja pegawai.

- 4 Bagaimana peran disiplin kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai Bappeda Provinsi Sulbar ?

Kedisiplinan , loyalitas dan keikhlasan dalam bekerja bagi setiap pegawai adalah keunggulan pegawai menjadikan budaya organisasi sebagai pedoman dalam bertingkah laku, berbuat yang positif dalam usaha meningkat kinerja pegawai.