

**MOTIVASI KERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL  
PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH  
DI KABUPATEN MAROS PROVINSI  
SULAWESI SELATAN**



**OLEH**

**NADYA FATMAWATI  
4506 021 012**

**Disusun Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mengikuti Ujian Skripsi  
Dalam Rangka Mendapatkan Gelar Sarjana pada  
Program Studi Administrasi Negara**

**Pada**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS "45" MAKASSAR  
TAHUN 2010**

## HALAMAN PENGESAHAN

Judul Skripsi : “ Motivasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian Daerah Di Kabupaten Maros provinsi Sulawesi Selatan “

Nama : Nadya Fatmawati  
Stambuk/Nim : 45 06 021 012  
Jurusan : Administrasi Negara  
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara  
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Telah diperiksa dan dinyatakan memenuhi syarat untuk mengikuti Ujian Skripsi pada Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas “45” Makassar, guna memperoleh Gelar Sarjana (S1) pada Jurusan Ilmu Administrasi Program Studi Ilmu Administrasi Negara.

Pembimbing I,

  
Drs. Syamsul Bachri, M.Si

Makassar, 29 November 2010  
Pembimbing II,

  
Drs. A.M. Rusdi Maidin, SH, M.Si

Mengetahui;  
Dekan Fakultas  
Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

  
Dra. Juharni, M.Si

Ketua Jurusan  
Administrasi Negara

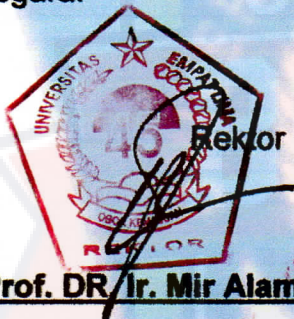
  
Drs. H. Misbahuddin Achmad, MS

## HALAMAN PENERIMAAN

Pada hari ini, dua November dua ribu sepuluh dengan judul "**Motivasi Kerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Maros Provinsi Sulawesi Selatan**".

Nama : **NADYA FATMAWATI**  
No. Stambuk : **45 06 021 012**  
Jurusan : **Ilmu Administrasi Negara**  
Program Studi : **Administrasi Negara**  
Fakultas : **Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**

Telah diterima oleh Panitia Ujian Skripsi Sarjana Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas "45" Makassar, untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Administrasi Negara (S1) pada Jurusan Administrasi Negara Program Studi Administrasi Negara.



**Pengawas Umum**



**Prof. DR./Ir. Mir Alam Beddu, M.Si**

**Dra. Juharni, M.Si**

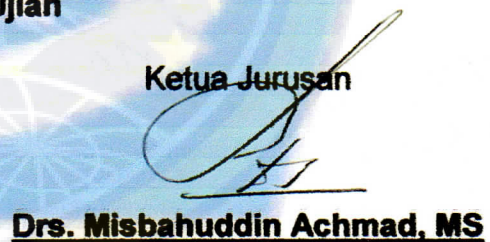
**Panitia Ujian**

**Wakil Dekan I**

**Ketua Jurusan**



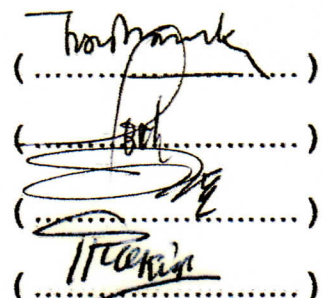
**Arief Wicaksono, S.IP**



**Drs. Misbahuddin Achmad, MS**

**Tim Penguji**

1. Drs. H. Husain Hamka, MS
2. Drs. Syamsul Bachri, M.Si
3. Dra. Juharni, M.Si
4. Drs. M. Natsir Tompo, M.Si



( ..... )  
( ..... )  
( ..... )  
( ..... )



## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan Rahmat dan Hidayah-NYA yang tiada bertepi dan berujung kepada penulis sehingga skripsi ini dapat diselesaikan.

Dalam proses penyusunan skripsi ini penulis menyadari sepenuhnya akan keterbatasan dan kemampuan diri yang tentunya tidak terlepas dari kesulitan, tantangan, rintangan serta hambatan, sehingga apa yang penulis kerjakan masih jauh dari kesempurnaan. Namun atas pertolongan Allah SWT dan dukungan, bantuan dari berbagai pihak dan juga do'a dari Ayahanda Drs. Irwansyah Kasim, DM dan Ibunda Ince Nurlindasari maka segalanya dapat teratasi.

Pada kesempatan ini perkenankanlah penulis menyampaikan banyak terimah kasih kepada:

1. Bapak Prof.DR. Ir. Mir Alam Beddu, M.Si selaku Rektor Universitas "45" Makassar.
2. IBU Dra. Juhami, M.si, selaku Dekan FISIP.
3. Bapak Drs. Syamsul Bahri, M.Si, sebagai Pembimbing I, yang telah memberikan bimbingan serta arahan yang bermanfaat bagi penulis.
4. Bapak Drs. Rusdin Maidin, SH., M.Si, sebagai Pembimbing II, yang telah memberikan bimbingan serta arahan yang bermanfaat bagi penulis.
5. Bapak Drs. H. Misbahuddin Achmad, MS, selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Negara.
6. Seluruh Dosen Pengajar FISIPOL, terkhusus pada jurusan Administrasi Negara.

7. Para staf FISIPOL, yang telah banyak membantu dalam pengurusan administrasi.
8. Kedua Orang Tua saya Tercinta, Ayahanda Drs. Irwansyah Kasim dan Ibunda Ince Nurlindasari dan juga Keluarga besar saya tercinta.
9. Keluarga besar Himpunan Administrasi Negara (HIMAN)
10. Keluarga besar Himpunan Mahasiswa Hubungan Internasional (HIMAHI)

Dan semua pihak – pihak yang telah banyak memberikan bantuan baik moril maupun materil, dan dukungan motivasi yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu.

THANKS FOR EVERYTHING ... (^\_\*)

Makassar, Desember 2010

Penulis

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
HALAMAN PENERIMAAN .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
DAFTAR ISI .....	v
DAFTAR TABEL .....	vi
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Latar belakang .....	1
B. Batasan dan rumusan masalah .....	4
C. Tujuan dan kegunaan penelitian .....	4
1. Tujuan penelitian .....	4
2. Kegunaan penelitian .....	5
D. Metodologi penelitian .....	5
1. Type dan dasar penelitian .....	5
2. Teknik pengumpulan data .....	6
3. Populasi dan sampel .....	6
4. Teknik pengolahan dan analisis data .....	7
E. Kerangka konseptual .....	7
F. Sistematika pembahasan .....	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	11
A. Teori-teori motivasi .....	11
1. Teori hirarki kebutuhan Maslow .....	12
2. Teori dua faktor dari Herzberg .....	14

	B. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Pegawai .....	14
	C. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia .....	26
	D. Pengertian Kedisiplinan Pegawai .....	34
BAB III	GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN .....	44
	A. Keadaan Umum Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Maros .....	44
	B. Struktur Organisasi .....	45
	C. Keadaan Pegawai .....	47
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	51
	A. Sumber Daya Manusia .....	51
	B. Kedisiplinan .....	57
	C. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi .....	63
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN .....	71
	A. Kesimpulan .....	71
	B. Saran .....	72
	DAFTAR PUSTAKA .....	74

## DAFTAR TABEL

Nomor		Halaman
TABEL 01	FAKTOR PEMUAS DAN FAKTOR PEMELIHARAAN DALAM MOTIVASI KERJA.....	15
Tabel 02	KEADAAN PEGAWAI MENURUT TINGKAT PENDIDIKAN.....	47
Tabel 03	KEADAAN PEGAWAI DILIHAT DARI GOLONGAN PEGAWAI .....	49
Tabel 04	PELAKSANAAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEPEMIMPINAN PADA KANTOR BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KABUPATEN MAROS.....	52
Tabel 05	PELAKSANAAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN FUNGSIONAL PADA KANTOR BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KABUPATEN MAROS .....	54
Tabel 06	PELAKSANAAN PENDIDIDKAN DAN PELATIHAN TEKNIS PADA KANTOR BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KABUPATEN MAROS.....	55
Tabel 07	PELAKSANAAN DIKLAT UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KABUPATEN MAROS.....	56
Tabel 08	PENGAWASAN ATASAN LANGSUNG TERHADAP PEGAWAI PADA KANTOR BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KABUPATEN MAROS.....	58
Tabel 09	PENDAPAT RESPONDEN TENTANG TINGKAT KEDISIPLINAN PEGAWAI KANTOR BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KABUPATEN MAROS.....	59



Tabel 10	PELANGGARAN DISIPLIN PEGAWAI PADA KANTOR BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KABUPATEN MAROS.....	60
Tabel 11	PEMBERIAN SANKSI TERHADAP PELANGGARAN DISIPLIN PADA KANTOR BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KABUPATEN MAROS .....	61
Tabel 12	PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI MELALUI PENERAPAN DISIPLIN KANTOR BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KABUPATEN MAROS .....	62
Tabel 13	PENDAPAT RESPONDEN MENGENAI PEMBERIAN UANG LEMBUR KEPADA PEGAWAI PADA KANTOR BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KABUPATEN MAROS .....	63
Tabel 14	PENDAPAT RESPONDEN MENGENAI TUNJANGAN HARI RAYA PADA KANTOR BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KABUPATEN MAROS.....	65
Tabel 15	PENDAPAT RESPONDEN MENGENAI DUKUNGAN KONDISI KERJA PADA KANTOR BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KABUPATEN MAROS.....	66
Tabel 16	PENDAPAT RESPONDEN MENGENAI HUBUNGAN PEGAWAI DENGAN ATASAN PADA KANTOR BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KABUPATEN MAROS.....	67
Tabel 17	PENDAPAT RESPONDEN MENGENAI DUKUNGAN MOTIVASI TERHADAP PENINGKATAN KINERJA PADA KANTOR BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KABUPATEN MAROS.....	69

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Pelaksanaan penyelenggaraan pemerintah dan kelancaran pembangunan nasional dan pada dasarnya tergantung dari kesempurnaan pegawai negeri. Dalam sejarah kedudukan dan peranan pegawai negeri sipil sangat menentukan karena pegawai negeri adalah unsur aparatur negara yang menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan dalam rangka usaha mencapai tujuan nasional.

Tujuan pembangunan nasional tersebut dapat tercapai jika melalui pembangunan nasional yang direncanakan dengan terarah, serta direncanakan secara bertahap, berdaya guna dan berhasil guna.

“Membina Pegawai Negeri Sipil dalam rangka meningkatkan motivasi kerja merupakan salah satu upaya mengoptimalkan aparat pemerintahan dalam rangka kepentingan pelaksanaan pembangunan sesuai dengan tugas-tugas dan fungsi yang diemban oleh Pegawai Negeri Sipil”. Keberhasilan suatu organisasi banyak ditentukan oleh motivasi kerja anggota organisasi itu sendiri, untuk itu pemerintah harus melaksanakan penyempurnaan sistem pembinaan kepegawaian di Indonesia.

Pemerintah dalam melaksanakan pembangunan nasional yang semakin kompleks perlu didukung oleh aparatur negara yang sempurna. Kesempurnaan pembangunan yang sementara digerakkan pada prinsipnya tergantung pada mutu

pegawai itu sendiri. Oleh sebab itu, motivasi kerja pegawai mutlak untuk dilaksanakan, karena bertujuan menambah pengetahuan, kecakapan, keahlian dan keterampilan di dalam melaksanakan tugas-tugas sehingga dapat bekerja secara efektif dan efisien.

Masalah kepegawaian di negara Indonesia merupakan suatu masalah yang sangat kompleks karena menyangkut masalah pelayanan manusia. Sebab itu pemerintah selama ini banyak memberikan perhatian terhadap masalah kepegawaian.

Jadi motivasi kerja merupakan hal yang sangat penting bagi pegawai, karena itu motivasi pegawai perlu diusahakan secara berkesinambungan agar pegawai dapat bekerja dengan baik sehingga tujuan pembangunan yang diharapkan dapat tercapai. Sedangkan untuk mencapai tujuan yang diharapkan itu diperlukan adanya suatu organisasi yang baik dan perlu menerapkan administrasi dan manajemen yang baik pula.

Manajemen dalam arti yang luas tidak hanya berlaku terhadap manajemen perusahaan swasta tetapi juga merupakan fungsi yang berdasar untuk berhasilnya organisasi pemerintahan. Artinya, manajemen adalah kepemimpinan yang salah satu tugasnya mengkoordinasi terhadap sumber daya manusia dan non manusia yang tersedia sehingga memungkinkan tercapainya suatu organisasi.

Dengan bertitik tolak pada hal tersebut di atas maka penulis mengemukakan alasan sehingga memilih judul "Motivasi Kerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan

Kepegawaian Daerah di Kabupaten Maros Provinsi Sulawesi Selatan sebagai berikut :

- a. Bahwa motivasi kerja Pegawai Negeri Sipil adalah suatu unsur mutlak yang perlu dilaksanakan, karena untuk mendapatkan suatu pegawai yang baik dan cakap maka perlu diberikan motivasi sehingga dapat melaksanakan tugasnya dan tujuan organisasi dapat berjalan dengan baik.
- b. Bahwa pegawai negeri sipil adalah unsur aparatur negara yang memegang peranan penting dalam melaksanakan pembangunan, karena itu perlu dimotivasi dan diarahkan agar dapat menjamin penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan secara berdaya guna dan berhasil guna.
- c. Sebab salah satu aspek yang sangat menentukan keberhasilan kepemimpinan pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah di Kabupaten Maros adalah tergantung pada tingkat disiplin kerja para pegawai.
- d. Bahwa untuk memotivasi dan mengarahkan pegawai negeri sipil dapat ditempuh dengan jalan menanamkan kedisiplinan pada setiap pegawai, mulai dari pucuk pimpinan sampai bawahan yang paling rendah baik disiplin kerja maupun disiplin waktu.
- e. Bahwa masih kurangnya kesadaran pegawai terhadap disiplin kerja seperti tingkat pengetahuan dan pemahaman terhadap disiplin, dengan kurangnya pemahaman terhadap disiplin, dengan kurangnya pemahaman terhadap disiplin sangat mempengaruhi kinerja pegawai tersebut.

## **B. Batasan dan Rumusan Masalah**

Sehubungan dengan batasan masalah di atas maka akan diberikan rumusan masalah dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut :

1. Bagaimana upaya motivasi kerja kaitannya dengan upaya pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) pada Badan Kepegawaian Daerah di Kabupaten Maros?
2. Bagaimana tingkat motivasi kerja kaitannya dengan upaya pengawasan dan kedisiplinan pegawai negeri sipil pada Badan Kepegawaian Daerah di Kabupaten Maros?
3. Faktor-faktor apa yang mempengaruhi motivasi kerja bagi Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian Daerah di Kabupaten Maros?

## **C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

- a. Untuk mengetahui tingkat motivasi kerja kaitannya dengan upaya pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) pada Badan Kepegawaian Daerah di Kabupaten Maros?
- b. Untuk mengetahui tingkat motivasi kerja kaitannya dengan upaya pengawasan dan kedisiplinan Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian Daerah di Kabupaten Maros?



- c. Untuk mengetahui faktor-faktor apa yang mempengaruhi motivasi kerja bagi Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian Daerah di Kabupaten Maros?

## **2. Kegunaan Penelitian**

### **a. Kegunaan Akademis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah dan memperluas wawasan penulis tentang motivasi kerja juga sebagai bahan studi dan referensi.

### **b. Kegunaan Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan informasi dan input bagi masyarakat maupun instansi yang terkait mengenai masalah motivasi kerja di Kantor Badan Kepegawaian Daerah di Kabupaten Maros.

- c. Hasil penelitian ini sangat berguna bagi penulis guna meningkatkan wawasan penulis dan penyambungan ilmu pengetahuan.

## **D. Metodologi Penelitian**

### **1. Type dan Dasar Penelitian**

#### **a. Type Penelitian**

Type penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif yaitu memberikan gambaran secara umum mengenai permasalahan yang dihadapi.

- b. Dasar penelitian yang digunakan adalah survey yaitu untuk mengetahui motivasi kerja bagi Pegawai Negeri Sipil di Kantor Badan Kepegawaian Daerah di Kabupaten Maros.

## **2. Teknik Pengumpulan Data**

### **a. Observasi**

Observasi yaitu melakukan peninjauan langsung ketempat penelitian dengan melihat kondisi nyata dan sekaligus mengumpulkan data dan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian.

### **b. Interview (Wawancara)**

Wawancara adalah proses perolehan data untuk penelitian dengan tanya jawab sekaligus bertatap muka.

### **c. Angket**

Angket yaitu penyebaran daftar pilihan jawaban yang dihiasi oleh responden sehingga data yang diperoleh menjadi dasar atau pedoman dalam melakukan analisis secara kuantitatif.

## **3. Populasi dan Sampel**

- a. Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh Pegawai Negeri Sipil di Kantor Badan Kepegawaian Daerah di Kabupaten Maros berjumlah 43 orang.

### **b. Sampel**

Populasi yang jumlahnya kecil maka seluruhnya diambil dijadikan sebagai sampel dengan jumlah 43 orang dan teknik penarikan sampel dilakukan

dengan cara populasi sampel, sedangkan Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Maros dijadikan informan.

#### **4. Teknik Pegolahan dan Analisis Data**

Data yang diperoleh dari hasil penelitian ini, diklasifikasikan dan dipresentasikan dalam bentuk tabel frekuensi agar mudah dianalisis secara kualitatif.

#### **E. Kerangka Konseptual**

Yang dimaksud dengan motivasi kerja adalah pemberian daya gerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi berasal dari kata "Motive" kemudian berkembang menjadi motivasi yang bersal dari Bahasa Latin "Movere" sehingga motivasi dapat diartikan proses yang membangkitkan, mempertahankan prilaku manusia untuk mencapai beberapa tujuan.

Kemudian untuk mengukur variabel pencapaian maka digunakan usaha peningkatan sebagai berikut:

##### **1. Kedisiplinan**

Tingkat ketaatan seorang pegawai dalam mematuhi peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh instansi tempat bekerja.

2. Pengembangan Sumber Daya manusia.

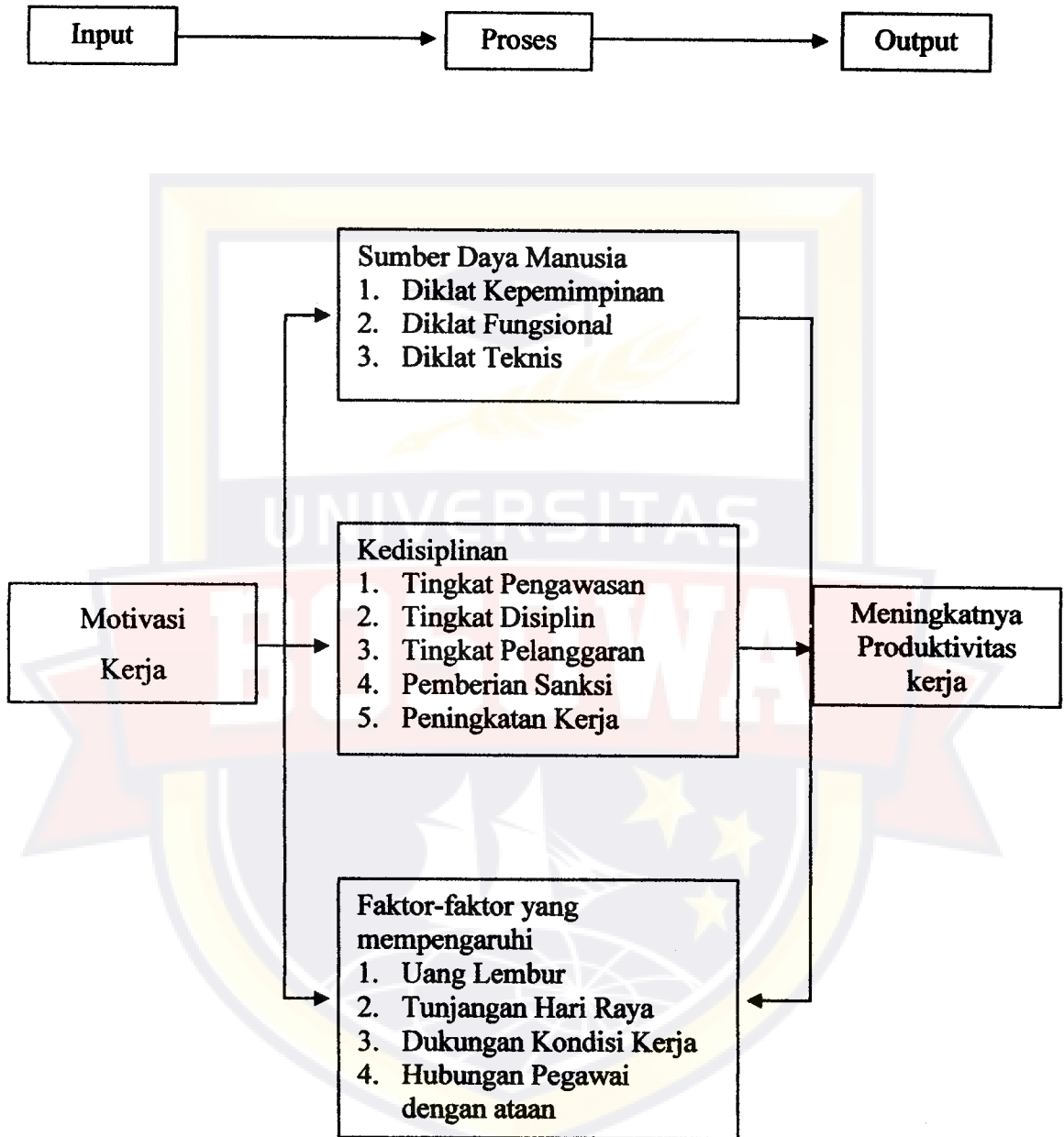
Hakikat pengembangan SDM yaitu memperbaiki efektifitas dan efisiensi kerja mereka dalam melaksanakan pencapaian sarana program kerja yang telah ditetapkan. Perbaikan efektifitas dan efisiensi pengetahuan karyawan, kerja pegawai dapat tercapai dengan meningkatkan kemampuan dan sikap pegawai.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja.

Meningkatkan produktivitas pegawai biasanya beberapa faktor yang dapat mempengaruhi, misalnya dukungan kondisi kerja, adanya perhatian, uang lembur, tunjangan hari raya, hubungan pegawai dengan atasan, peningkatan kerja.

Berdasarkan definisi operasional variabel, maka dapat di kemukaan model penelitian sebagai berikut :

Gambar 1. Kerangka Konseptual





## **F. Sistematika Pembahasan**

Secara singkat tentang gambaran penulisan kripsi ini disusun dalam lima bab, dimana bab yang satu dengan bab yang lain saling terkait sehingga mendapatkan suatu sistematika yang utuh dan terpadu, sistematika pembahasan dari bab ke bab sebagai berikut :

Bab Pertama adalah Pendahuluan yang terdiri dari latar belakang masalah, pembatasan dan rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, kerangka konseptual, metode penelitian serta sistematika pembahasan.

Bab Kedua, pengertian pengembangan sumber daya manusia, pengertian kedisiplinan pegawai, teori-teori motivasi, kemudian faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai.

Bab Ketiga adalah gambaran umum lokasi penelitian yaitu memuat uraian tugas Badan Kepegawaian Daerah struktur organisasi dan tata kerja.

Bab Keempat adalah hasil penelitiandan pembahasan yaitu pengembangan sumber daya manusia, kedisiplinan dan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja bagi para pegawai.

Bab Kelima adalah kesimpulan dan saran.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Teori-Teori Motivasi

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (1995:665), istilah motivasi secara harfiah dapat diartikan sebagai suatu dorongan yang timbul pada diri seorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu. Istilah motivasi juga sering diartikan sebagai dorongan atau sebagai daya gerak, penyebab seseorang untuk melakukan berbagai aktivitas dengan tujuan tertentu.

Motivasi berasal dari kata "*Movere*" yang berarti "dorongan atau daya penggerak". Motivasi ini hanya dapat diberikan kepada manusia, khususnya kepada bawahan atau pengikut. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan organisasi. Rumusan tentang motivasi oleh (Robbins, 1999:50) mengatakan bahwa :

"Motivasi adalah kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu sesuai dengan hasil kerja (kinerja)".

Pentingnya memahami motivasi, maka diperlukan adalah dasar acuan memahami teori-teori motivasi. Mondy et al., (2004:125) menggambarkan teori umum motivasi yang terpisahkan menjadi empat pendekatan. Dalam hal ini, teori

motivasi Maslow yang berbasis kebutuhan dikembangkan lebih lanjut oleh Alderfer, McClelland dan Herzberg sebagai teori kebutuhan.

Pengertian di atas mengacu kepada teori-teori yang telah dikemukakan oleh para ahli dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan teori tentang motivasi kerja. Adapun beberapa teori yang dikemukakan para ahli mencakup teori hirarki kebutuhan dari Maslow, teori dua faktor dari Herzberg, teori kebutuhan dari McClelland dan perbandingan teori Maslow, teori Herzberg dan Teori McClelland. Lebih jelasnya diuraikan sebagai berikut:

**a. Teori Hirarki Kebutuhan Maslow**

Maslow mengemukakan suatu teori motivasi manusia yang menjelaskan suatu hirarki kebutuhan yang menunjukkan lima tingkatan kebutuhan dan keinginan manusia. Kebutuhan yang tinggi mendorong seorang untuk mendapatkan motivasi atas kebutuhan tersebut, setelah kebutuhan yang lebih rendah telah terpuaskan.

**Gambar 1  
Hirarki Kebutuhan Maslow**



1. *Physiological needs* (Kebutuhan Fisiologis) merupakan kebutuhan paling dasar setiap manusia karena berkaitan dengan kebutuhan primer, yaitu kebutuhan seperti rasa lapar, haus, seks, perumahan, tidur dan sebagainya.
2. *Safety or Security* (Kebutuhan akan keamanan) merupakan tingkatan kedua dari hirarki kebutuhan. Dalam hal ini Maslow menekankan baik pada sisi keamanan emosional maupun keamanan fisik, sehingga manifestasi berbentuk kebutuhan keselamatan, perlindungan dari bahaya, ancaman dan perampasan ataupun pemecatan dari pekerjaan.
3. *Love Needs* merupakan kebutuhan pada tingkatan ketiga yang berkaitan dengan kebutuhan afeksi atau afiliasi atau kebutuhan sosial (Luthana, 2005:200). Sedangkan Koontz et al. (2000:153) menafsirkan sebagai *affiliation of acceptance needs* yaitu kebutuhan akan rasa cinta dan motivasi dalam menjalin hubungan dengan orang lain. Motivasi dan perasaan menjalin serta diterima dalam suatu kelompok, rasa kekeluargaan, persahabatan dan kasih sayang.
4. *Esteem Needs* menggambarkan tingkat kebutuhan seseorang tinggi (kebutuhan akan penghargaan) yaitu kebutuhan akan status atau kedudukan, kehormatan diri, reputasi dan motivasi.
5. *Needs for self actualization* (kebutuhan aktualisasi diri) merupakan kulminasi dari semua tingkat kebutuhan manusia yaitu kebutuhan pemenuhan diri untuk menggunakan pengembangan diri semaksimal

mungkin, kreativitas, ekspresi diri dan melakukan apa yang paling cocok, serta menyelesaikan pekerjaannya sendiri.

Secara hirarki dan kronologis menurut Maslow, kebutuhan utama manusia berada pada tingkat pertama, yaitu kebutuhan fisiologi. Setelah kebutuhan ini terpenuhi atau terpuaskan, barulah menginjak pada kebutuhan kedua (lebih tinggi) yaitu kebutuhan akan keamanan. Kebutuhan ketiga baru dilaksanakan setelah kebutuhan kedua terpenuhi. Proses berjalan terus sampai akhirnya terpenuhi kebutuhan kelima (aktualisasi diri). Proses tersebut menunjukkan bahwa kebutuhan-kebutuhan itu saling tergantung dan saling menopang.

#### **b. Teori Dua Faktor dari Herzberg**

Herzberg (Gibson, Ivancevec dan Donnelly, 2004:149) mengembangkan teori kedua faktor tentang motivasi. Dua faktor itu dinamakan faktor yang membuat orang merasa tidak puas dan faktor yang membuat orang merasa atau faktor yang membuat orang merasa sehat dan faktor yang memotivasi orang atau faktor ekstrinsik dan intrinsik.

### **B. Faktor- faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Pegawai**

Dalam suatu organisasi setiap karyawan memiliki kemampuan masing-masing namun pada kenyataannya saat ini masih banyak pegawai-pegawai yang tidak sadar akan fungsi dan tugasnya masing-masing dan tentu saja hal tersebut merupakan suatu masalah yang harus diperhatikan dengan serius dalam sebuah



organisasi sebagian besar ada di tangan para pegawai. Maka untuk itu perlu dilakukan motivasi kerja untuk meningkatkan kerja kinerja para pegawai sehingga dalam melaksanakan pemberian motivasi tersebut terlebih dahulu harus diketahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi motivasi kerja para pegawai, adapun faktor-faktor yang mendorong kerja pegawai sebagai berikut :

Menurut frederick Herzberg ada dua faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja pegawai, berikut dapat kita lihat tabel berikut :

**Tabel 01**  
**Faktor Pemuas dan Faktor Pemeliharaan dalam Motivasi Kerja**

<b>Faktor Pemuas</b>	<b>Faktor Pemeliharaan</b>
Prestasi	Kompensasi
Pengakuan/Penghargaan	Keamanan dan keselamatan kerja
Tanggung jawab	Kondisi kerja
Peluang untuk maju	Hubungan kerja
Kepuasan kerja itu sendiri	Kebijakan dan Administrasi

### 1. Faktor Pemuas (*Motivation Factor*)

Faktor pemuas merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari diri seseorang tersebut (kondisi intrinsik) antara lain:

#### a. Prestasi (*Achievment*)

Setiap orang tertentu menginginkan keberhasilan dalam setiap kegiatan atau tugas yang dilaksanakan. Pencapaian prestasi atau keberhasilan dalam melakukan suatu pekerjaan atau menggerakkan yang bersangkutan untuk melakukan tugas-tugas berikutnya. Dengan demikian

prestasi yang dicapai dalam pekerjaan akan menimbulkan sikap positif, yang selalu ingin melakukan pekerjaan yang penuh dengan tantangan.

**b. Pengakuan/Penghargaan (*Recognition*)**

Seperti yang dikemukakan oleh Maslow, bahwa setiap manusia mempunyai kebutuhan *sense of belonging* (rasa ingin dihargai). Pengakuan terhadap prestasi merupakan alat motivasi yang cukup ampuh, bahkan bisa melebihi kepuasan yang bersumber dari pemberian kompensasi. Intinya bila seseorang yang memperoleh penghargaan atau pengakuan akan dapat meningkatkan semangat kerjanya.

**c. Tanggung Jawab (*Responsibility*)**

Setiap orang yang ingin bekerja pada suatu organisasi ingin dipercaya memegang tanggung jawab yang lebih besar dari sekedar apa yang telah diperolehnya. Tanggung jawab bukan saja atas pekerjaan yang baik, tetapi juga tanggung jawab berupa kepercayaan yang diberikan sebagai orang yang mempunyai potensi.

**d. Peluang untuk maju (*Advancement*)**

Peluang untuk maju merupakan pengembangan potensi diri seseorang karyawan dalam melakukan pekerjaan. Setiap karyawan tentunya menghendaki adanya kemajuan atau perubahan dalam pekerjaannya yang tidak hanya dalam hal jenis pekerjaan yang berbeda atau bervariasi, tetapi juga posisi yang lebih baik. Setiap karyawan menginginkan adanya promosi ke jenjang lebih tinggi, mendapatkan peluang untuk

meningkatkan pengalaman dalam bekerja. Peluang bagi pengembangan potensi diri akan menjadi motivasi yang kuat bagi pegawai untuk bekerja lebih baik.

**e. Kepuasan kerja itu sendiri (*The Work it self*)**

Pekerjaan itu sendiri menurut Herzberg merupakan faktor motivasi bagi pegawai untuk performa tinggi. Suatu pekerjaan akan disenangi oleh seseorang bila pekerjaan itu sesuai dengan kemampuannya, sehingga dia merasa bangga untuk melakukannya.

Melalui teknik pemerayaan pekerjaan dapat menjadi sarana motivasi pegawai dengan membuat pekerjaan mereka lebih menarik, dan membuat tempat kerja lebih menantang dan memuaskan untuk bekerja.

**2. Faktor Pemeliharaan (*Maintenance Faktor*)**

Faktor pemeliharaan merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan karyawan sebagai manusia, pemeliharaan kententraman dan kesehatan. Faktor ini juga di sebut dissatisfier (sumber ketidakpuasan) yang merupakan tempat pemenuhan kebutuhan tingkat rendah yang dikualifikasikan ke dalam faktor ekstrinsik, meliputi:

**a. Kompensasi**

Kompensasi adalah sebagai imbalan atau penghargaan pada para karyawan atau anggota organisasi yang telah memberikan kostribusi melalui pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi.

Kompensasi di bagi atas dua yaitu :

- 1) Kompensasi langsung adalah upah atau gaji tetap yang dibayarkan berupa uang secara berkala atau dengan periode yang tetap misalnya sebulan sekali.
- 2) Kompensasi tidak langsung adalah imbalan diluar upah tetap yang dibayarkan pada para pekerja atau anggota organisasi untuk peningkatan kesejahteraannya. Misalnya berbentuk uang lembur, tunjangan istri/anak, bantuan biaya transportasi dan bonus.

Bagi pegawai pemberian kompensasi merupakan faktor yang sangat penting untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri dan keluarga, selain untuk memenuhi kebutuhan pokok bagi setiap pegawai juga dimaksudkan untuk menjadi daya dorong bagi pegawai agar dapat bekerja dengan daya penuh semangat.

Dalam pemberian kompensasi harus memenuhi persyaratan sebagai berikut :

- 1) Dapat memenuhi kebutuhan fisik.
- 2) Dapat mengikat karyawan agar tidak keluar dari perusahaan.
- 3) Dapat menimbulkan semangat dan kegairahan kerja.
- 4) Selalu ditinjau kembali.
- 5) Mencapai sasaran yang diinginkan.
- 6) Mengangkat harkat kemanusiaan.
- 7) Berpijak pada peraturan yang berlaku.

**b. Keamanan dan keselamatan kerja**

Memberikan rasa aman dan menjamin keselamatan kerja terhadap para pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang sesuai dengan standar.

**c. Kondisi kerja**

Kondisi kerja yang nyaman, aman dan tenang serta didukung oleh peralatan yang memadai tentu akan membuat pegawai untuk bekerja.

**d. Hubungan kerja**

Untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik, haruslah didukung oleh suasana kerja atau hubungan kerja yang harmonis yaitu terciptanya hubungan yang akrab, penuh kekeluargaan dan saling mendukung baik itu hubungan antara sesama pegawai atau dengan atasan.

**e. Kebijakan dan administrasi**

Keterpautan antar pemimpin dan bawahan sebagai suatu keutuhan atau totalitas system merupakan faktor yang sangat penting untuk menjamin keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan komunikasi dua arah akan terjadi komunikasi antar pribadi sehingga berbagai kebijakan yang diambil dalam organisasi bukan hanya merupakan keinginan dari pimpinan saja tetapi merupakan kesempatan dari semua anggota masyarakat.

Dalam hubungan antara motivasi dan intensitas, intensitas terkait dengan seberapa giat seseorang berusaha, tetapi intensitas tinggi tidak menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan kecuali upaya tersebut dikaitkan dengan arah



yang menguntungkan organisasi. Sebaliknya elemen yang terakhir, ketekunan, merupakan ukuran mengenai berapa lama seseorang dapat mempertahankan usahanya, tentunya ada beberapa faktor yaitu:

### **1. Uang lembur**

Kerja lembur adalah segala pekerjaan yang harus dilakukan oleh seorang pegawai pada waktu-waktu tertentu di luar waktu kerja sebagaimana telah ditetapkan bagi tiap-tiap instansi dan kantor pemerintah.

Uang lembur adalah uang yang diberikan kepada PNS yang telah melakukan kerja lembur selama paling sedikit 1 (satu) jam penuh.

### **2. Tunjangan Hari Raya**

Dalam permenakertrans No.4 tahun 2004 disebutkan bahwa pengtungan THR disesuaikan dengan jumlah bulan kerja. THR hanya akan diberikan apabila kita sudah bekerja 3 bulan berturut-turut diperusahaan tersebut, perhitungannya dibagi menjadi 2, yaitu:

Bagi mereka yang telah bekerja dengan masa kerja 12 bulan, perhitungan THRnya adalah sama dengan upah 1 bulan.

Bagi mereka yang telah bekerja lebih dari 3 bulan berturut-turut tetapi belum sampai 12 bulan, perhitungan THRnya adalah bulan masa kerja dikalikan dengan upah 1 bulan kemudian dibagi 12 bulan.

Contohnya, apabila Bpk. A telah bekerja selama 6 bulan dengan upah sebesar Rp. 1.000.000,00 per bulan. Maka THR yang akan didapatkan

Bpk A adalah 6 x Rp. 1.000.000,00 kemudian hasilnya dibagi 12 bulan. Jadi 6 juta dibagi 12 bulan adalah 500.000. jadi THR yang berhak diterima Bpk A sebesar Rp. 500.000, tetapi apabila diperjanjian lain menurut Perjanjian kerja atau peraturan perusahaan atau perjajian kerja bersama selama itu lebih baik bagi pekerja, maka dipersilahkan.

Upah 1 bulan yang dimaksud dalam peraturan tersebut adalah gaji pokok selama 1 bulan ditambah tunjangan-tunjangan lain yang sifatnya tetap. Maksudnya bersifat tetap adalah jumlah tunjangan tersebut tidak berubah setiap bulannya dan tidak bergantung pada kondisi lain. Contohnya tunjangan makan atau yang biasa dikenal dengan uang makan. Tunjangan makan bersifat tetap karena bergantung pada jumlah hari si pekerja bekerja tiap bulannya. Sedangkan tunjangan kesehatan bersifat tetap karena jumlahnya sama setiap bulan.

### **3. Dukungan Kondisi Kerja**

Dalam membangun kerjasama yang efektif dan efisien terdapat beberapa pedoman yang harus dipenuhi, yaitu kesadaran diri. Kedua pihak yang bermitra harus menyadari bahwa kerjasama yang dibangun tidak akan mencapai tujuan bila hanya dijalankan oleh seseorang, melainkan harus disadari bahwa kerjasama tersebut merupakan tanggung jawab bersama untuk mencapai tujuan bersama.

a. Memahami konsep persamaan dan perbedaan manusia

Harus disadari bahwa setiap manusia memiliki perbedaan yang ditandai dari kekurangan, kelebihan dan potensi masing-masing. Perbedaan inilah yang justru menjadi pendorong untuk melakukan kerjasama.

b. Adanya tujuan dan target yang jelas

Hal ini penting dan ditetapkan secara jelas serta disepakati secara bersama, sehingga akan mempermudah untuk mencapainya.

c. Adanya ilmu dan teknologi yang relevan

Ilmu dan teknologi merupakan faktor membantu proses kerjasama berjalan secara baik dan berhasil. Oleh karena itu tanpa kedua aspek tersebut kerjasama usaha belum tentu akan mendatangkan kesuksesan. Hal ini mengingat kemajuan zaman yang ditandai dengan perkembangan ilmu dan teknologi yang demikian cepat, sehingga menuntut para wirausaha yang untuk memiliki dan menyesuaikan diri dengan ilmu dan teknologi yang relevan dengan usahanya.

d. Serius, santai dan tidak tegang

Ketiga hal ini akan menjadikan kerjasama yang dibina menjadi sesuatu yang menyenangkan. Dengan kondisi demikian, maka kerjasama diharapkan dapat dijalankan dengan baik dan berhasil karena dapat melahirkan cara berpikir yang jernih dan rasional.

e. **Komunikasi yang baik**

Hal ini telah diuraikan pada salah satu point dari etika bisnis dalam kerjasama. Yang pada intinya, komunikasi yang baik akan menciptakan kondisi kerja yang kondusif untuk tercapainya tujuan atau target kerjasama.

f. **Dukungan yang menyeluruh**

Seorang Wirausaha tidak berdiri sendiri, ia dibantu oleh pihak lain khususnya yang secara struktural memiliki ikatan dalam organisasi usaha yang dipimpinnya. Oleh karena itu, kerjasama usaha yang dijalani harus melibatkan pula seluruh pihak yang ada atau dengan perkataan lain kerjasama tersebut harus mendapat dukungan secara menyeluruh. Dengan dukungan tersebut, maka target yang ingin dicapai dari kerjasama dapat dengan mudah diraih.

g. **Adanya perhatian**

Perhatian di sini dalam konteks yang luas, yaitu baik dari sesama kalangan usaha, pihak keluarga maupun pemerintah dan pihak terkait. Kerjasama akan tercipta dengan baik bila ada perhatian dari semua pihak.

**4. Hubungan Pegawai dengan Atasan**

Mekanisme kerja yang terjadi di dalam suatu perusahaan meliputi relasi antara atasan dan bawahan dan antar bawahan atau sesama rekan

kerja. Relasi atau hubungan kerja ini bukanlah hubungan yang berbasis “kekuasaan” melainkan hubungan yang bertumpu pada konsep mekanisme kerja yang saling menguntungkan. Adakalanya seorang atasan hanya ingin mendengar apa yang ingin ia dengar. Hal ini tidak dapat menciptakan hubungan kerja yang baik. Yang terjadi adalah perusahaan semakin keropos dan hubungan kerja menjadi tidak menyenangkan. Sebaliknya, bila sikap didasarkan pada kepercayaan, penghargaan dan pengakuan kompetensi, pimpinan seperti ini akan memotivasi bawahan untuk kelangsungan “inisiatif” dan kreativitas bawahannya sehingga akan memicu berkembangnya profesionalisme, karena ia sadar bahwa perannya sebagai pendorong, fasilitator dan katalisator.

#### **5. Peningkatan Kerja**

Dalam Undang-undang ini pemberian kewenangan otonomi kepada Daerah Kabupaten/Kota di dasarkan kepada azas desentralisasi saja dalam wujud otonomi yang luas, nyata dan bertanggung jawab. Dalam kewenangan otonomi yang luas ini tercakup keleluasaan daerah untuk menyelenggarakan pemerintahan yang meliputi kewenangan bidang pemerintahan kecuali kewenangan di bidang politik luar negeri, pertahanan keamanan, peradilan, moneter data fiskal, serta kewenangan bidang lainnya yang akan ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah. Disamping itu keleluasaan otonomi mencakup pula kewenangan yang

utuh dan bulat dalam penyelenggaraan mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, pengendalian dan evaluasi.

Pemberian kewenangan pemerintahan yang luas kepada daerah membawa konsekuensi langsung berkurangnya kewenangan Pemerintah Pusat terhadap daerah dan penambahan tanggung jawab kepada daerah. Terjadinya penambahan wewenang membawa konsekuensi penambahan tugas kepada daerah. Untuk melaksanakan semua tugas itu kemudian dilakukan restrukturisasi kelembagaan.

Sejalan dengan restrukturisasi yang dilakukan, dibutuhkan peningkatan kinerja pegawai agar dapat melaksanakan tugas yang ada sebaik mungkin. Untuk itu diperhatikan sikap dasar pegawai terhadap diri sendiri, kompetensi, pekerjaan saat ini serta gambaran mereka mengenai peluang yang bisa diraih dalam struktur organisasi yang baru. Namun tidak dapat dipungkiri juga bahwa perubahan struktur organisasi yang baru dapat mengakibatkan stress dan kecemasan karena menghadapi sesuatu yang berbeda dari yang sebelumnya. Pada saat inilah faktor disiplin kerja dan motivasi kerja yang tinggi sangat berperan.

Faktor kedisiplinan memegang peranan yang amat penting dalam pelaksanaan kerja pegawai. Seseorang pegawai yang mempunyai tingkat kedisiplinan yang tinggi akan tetap bekerja dengan baik walaupun tanpa diawasi oleh atasannya. Seorang pegawai yang disiplin tidak akan mencuri waktu kerja untuk melakukan hal-hal yang tidak ada kaitannya dengan

pekerjaan. Demikian juga pegawai yang mempunyai kedisiplinan akan mentaati peraturan yang ada dalam lingkungan kerja dengan kesadaran yang tinggi tanpa ada rasa paksaan. Pada akhirnya pegawai yang mempunyai kedisiplinan kerja yang tinggi akan mempunyai kinerja yang baik karena waktu kerja dimanfaatkannya sebaik mungkin untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Serangkaian kondisi ekstrinsik, keadaan pekerjaan yang menyebabkan rasa tidak puas (*dissatisfier*) menurut Herzberg antara lain mencakup upah, keamanan kerja, kondisi kerja, status, prosedur organisasi dan mutu supervisi teknis dari hubungan internasional diantara teman sejawat, dengan atasan dengan bawahan. Serangkaian kondisi intrinsik motivasi kerja yang kuat (*satisfiers*) yang menghasilkan motivasi kerja yang baik. Serangkaian faktor ini antara lain meliputi pencapaian (*achievement*), pengakuan (*recogniion*), tanggung jawab (*responsibility*), kemajuan (*advancement*), pekerjaan itu sendiri (*the work it self*) dan kemungkinan berkembang (*the possibility of growth*).

### **C. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Secara makro yang dimaksud dengan Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM) adalah suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam mencapai suatu tujuan pengembangan bangsa. Proses peningkatan di sini mencakup perencanaan, pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia. Sedangkan secara mikro, Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM) adalah



proses perencanaan pendidikan dan pelatihan serta pengelolaan tenaga kerja atau pegawai untuk mencapai suatu hasil yang optimal. Hasil ini dapat berupa benda, jasa maupun uang. Sedangkan yang dimaksud dengan pengembangan sumber daya manusia mencakup perencanaan (*planning*), pendidikan dan pelatihan (*education and training*) dan pengelolaan (*management*).

Pembangunan sumber daya manusia merupakan kegiatan-kegiatan untuk menghasilkan sumber daya manusia terampil melalui pendidikan dan pelatihan, juga mencakup upaya untuk memanfaatkan sumber daya manusia tersebut. Termasuk dalam pengertian ini adalah membentuk kondisi yang mendukung penggunaan sumber daya manusia yaitu penyusunan struktur intensif, termasuk upah/gaji.

Proses pengembangan sumber daya manusia adalah suatu persyaratan yang harus ada dan terjadi di suatu organisasi, pengembangan sumber daya manusia perlu memperhatikan faktor-faktor yang berpengaruh baik yang dari dalam organisasi maupun dari luar organisasi yang bersangkutan (internal dan eksternal).

Sumber Daya Manusia adalah merupakan unsur pendukung utama dalam proses pembangunan, selain itu Sumber Daya Alam dan teknologi. Bahkan akhir-akhir ini Sumber Daya Manusia di pandang sebagai unsur yang sangat menentukan dalam proses pembangunan, terutama negara-negara sedang berkembang termasuk Indonesia. Dalam rangka pengembangan sumber daya manusia diperlukan beberapa pendekatan. Pendekatan tersebut di masing-masing

negara tidak sama, tergantung dengan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai dalam pengembangan Sumber Daya Manusia.

Notoatmojo (1992:4) mengemukakan bahwa :

Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai tujuan pembangunan suatu bangsa. Dimana proses peningkatan tersebut meliputi perencanaan, pengembangan dan pengelolaan Sumber Daya Manusia.

Lebih lanjut dikemukakan bahwa yang dimaksud Sumber Daya Manusia adalah tenaga kerja atau pegawai atau karyawan (*Employee*). Pengertian tersebut di atas menunjukkan bahwa secara mikro pengembangan sumber daya manusia adalah suatu proses perencanaan pendidikan dan pelatihan dan pengelolaan tenaga kerja atau karyawan untuk mencapai suatu hasil yang optimal dimana hasil tersebut dapat berupa jasa atau barang.

Tujuan pengembangan sumber daya manusia diarahkan untuk merubah Sumber Daya Manusia yang potensial menjadi tenaga kerja yang produktif. Untuk mencapai tujuan tersebut tentu diperlukan upaya-upaya pengembangan melalui tingkat pendidikan dan latihan secara bertahap dan berkesinambungan mulai dari kemampuan teknis operasional kemudian dikembangkan ke arah kemampuan manajerial dan diusahakan untuk meningkatkan derajat kesehatan maupun diarahkan untuk menyiapkan Sumber Daya Manusia yang mampu menerima ahli teknologi.

Heidjrahman dan Suad Husnan (1990:74) mengemukakan bahwa :

“Tujuan pengembangan karyawan adalah untuk memperbaiki efektifitas kerja karyawan dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan”.

Perbaikan efektifitas kerja dapat dilakukan dengan cara memperbaiki pengetahuan karyawan, keterampilan karyawan maupun sikap karyawan itu sendiri terhadap tugas-tugasnya. Pendapat Heidjarahman di atas sangat menekankan kepada tiga aspek dalam menunjang efektifitas kerja karyawan, yaitu aspek pengetahuan, aspek keterampilan dan aspek sikap karyawan.

Pengetahuan karyawan akan pelaksanaan tugas maupun pengetahuan umum yang mempengaruhi pelaksanaan tugas, sangat menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas dengan baik. Karyawan yang kurang memiliki pengetahuan yang cukup tentang bidang kerjanya akan bekerja tersendat-sendat terlebih lagi bagi karyawan yang baru dan ini berakibat terhadap pemborosan bahan, waktu dan faktor-faktor produksi yang lain yang akan diperbuat oleh golongan karyawan yang belum memiliki pengetahuan yang cukup akan bidang kerjanya. Pemborosan tersebut sudah barang tentu akan mempertinggi biaya dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain kemampuan pengetahuan karyawan tentang bidang tugasnya harus diperbaiki dan dikembangkan melalui system pengembangan yang teratur dan berkesinambungan agar karyawan tersebut tidak berbuat sesuatu yang dapat merugikan usaha-usaha pencapaian tujuan suatu organisasi.

Adanya perbedaan dalam obyek pengembangan pegawai baik dari aspek pengetahuan yang diperoleh melalui pendidikan formal maupun informal, aspek

keterampilan dan aspek sikap akan membawa konsekuensi pada metode-metode pengembangannya. Perkembangan pengetahuan yang merupakan proses intelektual dapat dilaksanakan dengan cara melalui pendidikan formal, kuliah audiovisual, serta instruksi-instruksi yang telah dilakukan melalui metode-metode permainan, *sensitivity training* dan lain-lain sebagainya.

Untuk pengembangan pengetahuan para pegawai dapat dilakukan dengan berbagai cara antara lain : (1) banyak membaca buku-buku, brosur, majalah dan surat kabar. (2) banyak mendengar ceramah-ceramah, siaran radio/TV. (3) sering mengikuti rapat, pertemuan, diskusi, seminar dan lokakarya. (4) terlibat secara aktif dalam acara-acara yang dilaksanakan organisasi. (5) mengikuti pendidikan yang lebih tinggi dan pelatihan serta kursus-kursus tambahan. Dan (6) sering melakukan komunikasi dengan rekan sekerja.

Dengan demikian pengembangan kemampuan seolah-olah berbanding lurus dengan perkembangan pengetahuan. Dengan bertambahnya pengetahuan akan menumbuhkan kemampuan dan keterampilan. Sedangkan satu keterampilan itu lebih langsung menyangkut psikomotorik, gerak mahir dalam memecahkan persoalan atau melaksanakan pekerjaan tertentu. Perkembangan keterampilan berarti perkembangan tingkat kemahiran sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya, sehingga yang bersangkutan lebih profesional dalam bidang pekerjaan dibandingkan beberapa kegiatan yang dapat diuraikan sebagai berikut :

## 1. Diklat Kepemimpinan

Diklat kepemimpinan yang selanjutnya disebut “Diklatpim” dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang struktural. Diantara tujuan diklat tersebut dimuat dalam pasal 2 PP No. 101 Tahun 2000, yaitu meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan kebutuhan instansi.

Diklat kepemimpinan yang selanjutnya disebut DIKLATPIM dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang struktural.

Diklat kepemimpinan yang selanjutnya disebut DIKLATPIM dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural Diklat terdiri dari:

- a. Diklatpim tingkat IV adalah Diklatpim untuk jabatan struktural Eselon IV.
- b. Diklatpim tingkat III adalah Diklatpim untuk jabatan struktural Eselon III.
- c. Diklatpim tingkat II adalah Diklatpim untuk jabatan struktural Eselon II.
- d. Diklatpim tingkat I adalah Diklatpim untuk jabatan struktural Eselon I.

Secara garis besar, Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) dapat diartikan sebagai akuisisi dari pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*Skills*) dan sikap (*Attitude*) yang memungkinkan manusia untuk mencapai tujuan individual dan organisasi saat ini dan dimasa depan (Bambrough, 1998:1).

Menurut Nasution (2000:71) Pendidikan adalah :

“Suatu proses, teknis dan metode belajar mengajar dengan maksud mentransfer suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya.”

Sedangkan menurut Pont (1991:46) Pelatihan

Adalah mengembangkan orang-orang sebagai individu dan mendorong mereka menjadi lebih percaya diri dan berkemampuan dalam hidup dan pekerjaannya.

Sedangkan pelatihan adalah suatu proses pengembangan keterampilan pegawai untuk melakukan pekerjaan yang sedang berjalan dan pekerjaan dimasa yang akan datang.

## **2. Diklatn Fungsional**

Diklat fungsional dilakukan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional masing-masing jenis dan jenjang diklat fungsional untuk masing-masing jabatan fungsional ditetapkan oleh instansi pembina jabatan fungsional yang bersangkutan.

Diklat fungsional peneliti tingkat pertama ditujukan untuk memperluas wawasan dan membentuk kepribadian/sikap kandidat peneliti atau peneliti pertama sebagai ilmuwan sekaligus pejabat peneliti dilingkungan instansi PNS, serta meningkatkan dan memperluas penguasaan pengetahuan dan

keterampilan penelitian di bidang keahlian, sehingga mendukung upaya pencapaian tujuan pembangunan nasional.

Sesuai dengan tugas dan wewenang dan tanggung jawab pejabat fungsional peneliti pertama dalam penyelenggaraan pembangunan, maka standar kompetensi yang perlu dimiliki oleh PNS Peneliti Tingkat Pertama adalah kemampuan dalam :

1. Melaksanakan kegiatan penelitian dan membuat laporan penelitian dan/atau pengembangan iptek sesuai dengan bidang penelitian dan/atau kepakarannya di bawah bimbingan dan pembinaan.
2. Menulis karya tulis ilmiah hasil penelitian dan/atau hasil pemikiran ilmiah.
3. Mengikuti secara aktif perkembangan ilmiah pada taraf nasional dan internasional sesuai dengan bidang penelitian dan/atau kepakarannya.
4. Meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan keahlian yang berhubungan dengan tugas dan fungsinya sesuai dengan bidang penelitian dan/atau kepakarannya.

### **3. Diklat Teknis**

Diklat Teknis merupakan diklat untuk meningkatkan kompetensi teknis dalam jabatan Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan bidang tugasnya. Setiap penawaran Diklat Teknis/Diklat Fungsional/Kursus/Workshop maupun penugasan/pengusulan PNS sebagai peserta suatu diklat baik di dalam maupun diluar daerah harus terlebih dahulu mendapat persetujuan dari



Sekretaris Daerah. Usul diajukan oleh Pimpinan Unit Kerja PNS sebelum diklat dilaksanakan.

Lembaga yang mengadakan diklat harus lembaga diklat yang telah diakreditasi oleh Lembaga Pembina Diklat (LAN). Salah satu jenis diklat yang berhubungan dengan keahlian substansi adalah diklat teknis substansi yang diharapkan dapat membantu aparat pemerintah untuk meningkatkan keahlian dan profesionalisme dibidangnya.

Program-program diklat ini dirancang sesuai dengan kebutuhan auditor intern dan juga mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan serta sebagai penyerangan atas diklat-diklat sertifikasi JFA.

#### **D. Pengertian Kedisiplinan Pegawai**

Konsep disiplin kerja adalah konsep mengenai kode etik yang harus dipatuhi dan dilakukan oleh setiap pegawai dalam suatu organisasi baik organisasi pemerintah maupun non pemerintah untuk mewujudkan adanya suatu komitmen kerja yang memberikan dampak terhadap keberhasilan suatu organisasi mencapai tujuannya dan terselenggaranya aktivitas kerja yang berjalan dengan baik sesuai dinamika kerja suatu organisasi.

Prijodarminto (2001:23) disiplin adalah :

“Suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan kerajinan, kehadiran, ketepatan waktu dan kepatuhan.”

Karena sudah menyatu dengan dirinya, maka sikap atau perbuatan dilakukan bukan lagi dirasakan sebagai beban, bahkan sebaliknya akan membebani bilamana tidak berbuat sebagaimana lazimnya. Nilai-nilai disiplin telah menjadi bagian dari perilaku dalam kehidupannya.

Disiplin merupakan sikap dan perilaku yang tercipta melalui proses binaan melalui keluarga, pendidikan dan pengalaman atau pengenalan dari keteladanan dari lingkungan. Disiplin akan membuat setiap individu tahu membedakan hal-hal apa yang harusnya dilakukan, yang wajib dilakukan, yang boleh dilakukan, yang tak sepatutnya dilakukan karena merupakan hal-hal yang dilarang.

Menjadi semakin disadari bahwa manusia merupakan unsur terpenting di dalam pembangunan bangsa, demikian pula halnya Pegawai Negeri Sipil sebagai unsur aparatur negara, abdi negara dan abdi masyarakat, itu sejalan dengan Peraturan Pemerintah No.30 Tahun 1980 mengenai disiplin pegawai yang hukuman disiplin tersebut dapat menjadi bentuk konsekuensi dari pentingnya disiplin bagi pegawai. Apabila pegawai tidak disiplin dalam menjalankan tugasnya pokok dan fungsinya, maka pegawai dapat ditegur, diperingati dan diberhentikan dengan hormat atau tidak hormat atas permintaan sendiri atau atas keputusan kebijakan pimpinan.

Dalam Undang-undang No. 30 Tahun 1980 diatur mengenai bentuk-bentuk disiplin yang harus diperhatikan oleh setiap pegawai dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai, khususnya yang berkaitan dengan dedikasi kerja dan etos kerja yaitu disiplin dalam kehadiran, disiplin dalam tepat waktu, disiplin terhadap

kepatuhan konsesus dan pemberian sanksi disamping bentuk-bentuk disiplin lainnya yang tergambar secara umum dalam UU tersebut.

Mempertegas rincian terhadap disiplin dalam kehadiran, disiplin dalam tepat waktu, disiplin terhadap kepatuhan konsesus dan pemberian sanksi, bagi pegawai menjadi suatu maklumat dan menjadi suatu perhatian untuk terus diindahkan dan dilakukan dengan konsekuen. Karenanya pegawai sebelum diangkat menjadi pegawai, maka disiplin kerja menjadi penilaian yang sangat penting bagi pengambil kebijakan organisasi.

Didalam memahami disiplin dalam kepatuhan kerja diperhadapkan oleh adanya tiga aspek yang fundamental berkaitan dengan disiplin kerja dari setiap individu SDM yaitu adanya sikap mental, pemahaman sistem aturan perilaku dan sikap kelakuan. Menurut Prijodarminto (2001:23) menyatakan bahwa sesungguhnya disiplin mempunyai tiga aspek yang penting yaitu :

- a. Sikap mental (*mental attitude*) yang merupakan sikap taat dan tertib sebagai hasil atau pengembangan dari latihan, pengendalian pikiran dan pengendalian watak.
- b. Pemahaman yang baik mengenai sistem aturan perilaku, norma, kriteria dan standar yang sedemikian rupa, sehingga pemahaman tersebut menumbuhkan pengertian yang mendalam atau kesadaran, bahwa ketaatan akan aturan, norma, kriteria dan standar tadi merupakan syarat mutlak untuk mencapai keberhasilan (sukses).

- c. Sikap kelakuan yang secara wajar menunjukkan kesungguhan hati, untuk mentaati segala hal secara cermat dan tertib.

Dalam peningkatan kedisiplinan pegawai dapat dilakukan dengan tahap-tahap sebagai berikut :

### 1. Tingkat Pengawasan

Pengawasan (*Controlling*) merupakan fungsi manajemen yang tidak kalah pentingnya dalam suatu organisasi. Semua fungsi terdahulu, tidak akan efektif tanpa disertai fungsi pengawasan. Dalam hal ini, Louis E. Boone dan David L. Kurtz (1984) memberikan rumusan tentang pengawasan sebagai *"...the process by manager determine whether actual operation are consistent with plans"*

Sementara itu, Robert J. Mocker sebagaimana disampaikan oleh T. Hari Handoko (1995) mengemukakan definisi pengawasan yang didalamnya memuat unsur esensial proses pengawasan, bahwa :

*"Pengawasan manajemen adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan."*

### 2. Tingkat Disiplin

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai sesuatu tujuan selain sangat ditentukan oleh dan mutu profesionalitas juga ditentukan oleh disiplin

para anggotanya. Bagi aparatur pemerintahan disiplin tersebut mencakup unsur-unsur ketaatan, kesetiaan, kesungguhan dalam menjalankan tugas dan kesanggupan berkorban, dalam arti mengorbankan kepentingan pribadi dan golongannya untuk kepentingan negara dan masyarakat.

Tindakan disiplin adalah setiap upaya yang dilakukan organisasi terhadap anggotanya dalam rangka menjaga dan mempertahankan semangat, kinerja dan nama baik organisasi. Pada dasarnya setiap tindakan disiplin dengan memperhatikan sifat dan kadar pelanggaran yang dilakukan.

Dalam Pasal 29 Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang pokok-pokok Kepegawaian sebagaimana telah diubah dengan Undang-undang Nomor 43 dinyatakan bahwa “Dengan tidak mengurangi ketentuan dalam peraturan perundang-undangan pidana, maka untuk menjamin tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, diadakan Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil diatur ketentuan-ketentuan mengenai kewajiban, larangan, dan sanksi apabila kewajiban tidak ditaati atau larangan dilanggar oleh Pegawai Negeri Sipil. Peraturan disiplin Pegawai Negeri Sipil diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 tentang “Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

Dalam Peraturan disiplin Pegawai Negeri Sipil diatur ketentuan-ketentuan mengenai :

- 1) Kewajiban,
- 2) Larangan,
- 3) Hukuman disiplin,
- 4) Pejabat yang berwenang menghukum,
- 5) Penjatuhan hukuman disiplin,
- 6) Keberatan atas hukuman disiplin,
- 7) Berlakunya keputusan hukuman disiplin.

Disiplin adalah setiap perilaku positif yang berdasarkan kepada ketaatan kepatuhan serta tunduk kepada Peraturan, norma dan prinsip-prinsip tertentu. Disiplin berarti juga kemampuan untuk mengendalikan diri dengan tenang dan tetap taat walaupun dalam situasi yang sangat menekan sekalipun.

### **3. Tingkat Pelanggaran**

Pelanggaran disiplin adalah setiap ucapan, tulisan, atau perbuatan Pegawai Negeri Sipil yang melanggar ketentuan Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil, baik di dalam maupun di luar jam kerja.

Pegawai Negeri Sipil dinyatakan melanggar Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil apabila dengan ucapan, tulisan dan atau perbuatannya tersebut secara sah terbukti melanggar ketentuan mengenai kewajiban dan atau larangan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980.

**Keterangan :**

- a. **Ucapan**, adalah setiap kata-kata yang diucapkan dihadapan atau dapat didengar oleh orang lain seperti dalam rapat, ceramah, diskusi, melalui telepon, radio, televisi, rekaman atau alat komunikasi lainnya.
- b. **Tulisan**, adalah pernyataan pikiran dan atau perasaan secara tertulis baik dalam bentuk tulisan maupun dalam bentuk gambar, karikatur, coretan dan lain-lain yang serupa dengan itu.
- c. **Perbuatan**, adalah setiap tingkah laku, sifat atau tindakan.

Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran disiplin dijatuhi hukuman disiplin menurut ketentuan yang berlaku oleh pejabat yang berwenang menghukum.

#### **4. Pemberian Sanksi**

Hukuman disiplin adalah hukuman yang dijatuhkan terhadap Pegawai Negeri Sipil karena melanggar Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

Tingkat hukuman disiplin adalah, 1. Hukuman disiplin ringan, 2. Hukuman disiplin sedang, dan 3. Hukuman disiplin berat.

Jenis hukuman disiplin adalah sebagai berikut :

1. **Hukuman disiplin ringan**, terdiri atas :
  - a. Tegoran lisan,
  - b. Tegoran tertulis.
  - c. Pernyataan tidak puas secara tertulis,



2. Hukuman disiplin sedang, terdiri atas :

- a. Penundaan kenaikan gaji berkala untuk masa sekurang-kurangnya 3 (tiga) bulan dan paling lama 1 (satu) tahun.
- b. Penurunan gaji sebesar satu kali kenaikan gaji berkala untuk masa sekurang-kurangnya 3 (tiga) bulan dan paling lama 1 (satu) tahun.
- c. Penundaan kenaikan pangkat untuk sekurang-kurangnya 6 (enam) dan paling lama 1 (satu) tahun.

3. Hukuman disiplin berat, terdiri atas :

- a. Penurunan pangkat pada pangkat yang satu tingkat lebih rendah untuk sekurang-kurangnya 6 (enam) dan paling lama 1 (satu) tahun.
- b. Pembebasan dari jabatan untuk masa sekurang-kurangnya 6 (enam) 1 (satu) tahun.
- c. Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai Pegawai Negeri Sipil.
- d. Pemberhentian tidak dengan hormat sebagai Pegawai Negeri Sipil.

Setiap hukuman disiplin dijatuhkan oleh pejabat yang berwenang menghukum sesuai tata cara tersebut dalam Surat Edaran Kepala Badan Administrasi Kepegawaian Nomor 23/SE/1980 tanggal 30 Oktober 1980 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

## 5. Peningkatan Kinerja

Dalam usaha meningkatkan kinerja aparatutnya, pemerintah (c.q. Menpan) menetapkan program manajemen kepegawaian berbasis kinerja. Salah satu peraturan yang dikeluarkan pemerintah untuk tujuan tersebut adalah Peraturan Meteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : PER/09/M.PAN/5/2007 tentang Pedoman Umum Penetapan Indikator Kinerja utama di Lingkungan Instansi Pemerintah.

Yang dimaksud dengan kinerja instansi pemerintah adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran ataupun tujuan instansi pemerintah sebagai penjabaran dari visi, misi dan rencana strategi instansi pemerintah yang mengidentifikasi tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan.

Dalam pasal 3, peraturan Menpan tersebut, setiap instansi pemerintah wajib menetapkan indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators*). Indikator kinerja utama yang dimaksudkan adalah ukuran keberhasilan dari suatu tujuan dan sasaran strategis organisasi. Penetapan indikator kinerja utama di lingkungan instansi pemerintah harus memenuhi karakteristik spesifik, dapat dicapai, relevan, menggambarkan keberhasilan sesuatu yang diukur dan dapat dikuantifikasi dan di ukur (pasal 8). Sebagai contoh, tercapainya pengurangan angka pengangguran 1 juta per tahun dengan

memberdayakan 50 investor baik investor dalam negeri maupun investor asing setiap tahun.

Dalam pasal 5 dikatakan, indikator kinerja utama instansi pemerintah harus selaras antara tingkatan unit organisasi. Indikator kinerja utama pada setiap tingkatan unit organisasi meliputi indikator kinerja keluaran (output) dan hasil (outcome).

Kinerja pegawai dijabarkan langsung dari misi organisasi. Penilaian kinerja secara transparan dan obyektif. Penilaian kinerja menjadi bahan diagnosis dalam upaya peningkatan kinerja organisasi. Selanjutnya kinerja pegawai juga menjadi untuk promosi dan rotasi pegawai.

Upaya lain yang diupayakan pemerintah dalam memperbaiki kinerja aparaturnya adalah pendidikan dan pelatihan (diklat) pegawai penegakan disiplin PNS dan sistem remunerasi di lingkungan kerja instansi pemerintah.

Dalam upaya peningkatan profesionalitas pegawainya, pemerintah menggalakan penyidikan dan pelatihan (diklat) pegawai. Diklat berupa diklat prajabatan dan diklat dalam jabatan antara lain diklat kepemimpinan, diklat fungsional dan diklat teknis.

Pemerintah yakin perbaikan kinerja pemerintah dapat terlaksana bila setiap instansi pemerintah menegakkan disiplin PNS. Disiplin tersebut tidak terjadi hanya untuk sementara alias hangat-hangat tahi ayam. Penerapan peraturan disiplin PNS harus tegas dan konsisten. Selain itu diharapkan PNS wajib menjaga dan mengembangkan etika profesinya.

## **BAB III**

### **GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN**

#### **A. Keadaan Umum Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Maros**

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Maros terletak di pusat kota Kabupaten Maros, yang memperkerjakan 43 orang pegawai, yang tersebar di 5 sub bagian, 1 sekretaris dan 4 bidang, dimana masing-masing posisi ini dikepalai oleh seorang sekretaris dan Kepala Bidang.

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Maros dibentuk berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 41 tahun 2007, dengan tugas pokok membantu Bupati selaku Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah dibidang Kepegawaian untuk kelancaran pelaksanaan Manajemen Pegawai Negeri Sipil di Daerah serta tugas pembantuan yang diberikan oleh pemerintah yang menjadi tanggung jawabnya.

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Maros berkedudukan sebagai unsur penunjang Pemerintah Daerah sesuai dengan bidang tugasnya, yang dipimpin oleh seorang Kepala yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretariat Daerah. Dengan demikian Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Maros adalah merupakan bagian perangkat daerah.

## **B. Struktur Organisasi**

Organisasi merupakan sekumpulan orang atau yang bekerjasama untuk mencapai tujuan organisasi.

Dari sudut pandang organisasi dapat ditinjau dari dua segi pandangan yaitu :

1. Organisasi sebagai wadah, dimana kegiatan manajemen dilakukan.
2. Organisasi sebagai hubungan hirarki antara orang-orang dalam suatu kelompok kerja.

Sebagai wadah organisasi relatif bersifat statis, sedangkan sebagai suatu hubungan merupakan proses. Jadi lebih bersifat dinamis. Selanjutnya agar tujuan organisasi tercapai dengan baik, harus ada koordinasi, yaitu kontak keselarasan diantara pegawai yang melaksanakan fungsi masing-masing, sehingga kegiatan berlangsung secara tertib kearah penentuan tujuan organisasi.

Struktur organisasi dapat dipandang sebagai pedoman atau kerangka menyeluruh yang menghubungkan dari fungsi-fungsi dari badan usaha yang menetapkan hubungan yang tetap diantara pegawai yang melaksanakan fungsi masing-masing.

Adapun susunan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Maros terdiri dari :

1. Kepala
2. Sekretariat
3. Bidang Perencanaan Data dan Informasi Kepegawaian
4. Bidang Mutasi
5. Bidang Kinerja

**6. Bidang Diklat**

**7. Jabatan Fungsional**

**Sekretariat sebagaimana dimaksud point di atas terdiri dari :**

- 1. Sub Bagian Program dan Umum**
- 2. Sub Bagian Kepegawaian**
- 3. Sub Bagian Keuangan**

**Bidang perencanaan, data dan informasi kepegawaian sebagaimana dimaksud point di atas terdiri dari :**

- 1. Sub Bidang Perencanaan Kepegawaian**
- 2. Sub Bidang Data dan Informasi Kepegawaian**

**Bidang Mutasi sebagaimana dimaksud point di atas, terdiri dari :**

- 1. Sub Bidang Kenaikan Pangkat dan berkala**
- 2. Sub Bidang Pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian**

**Bidang Kinerja sebagaimana dimaksud point di atas, terdiri dari :**

- 1. Sub Bidang Kinerja, Penegakan disiplin dan kedudukan hukum pegawai**
- 2. Sub Bidang Kesejahteraan Pegawai**

**Bidang Diklat dimaksud point di atas terdiri dari :**

- 1. Sub Bidang Diklat Struktural**
- 2. Sub Bidang Diklat Fungsional**

### C. Keadaan Pegawai

Keadaan pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Maros dideskripsikan sesuai dengan komposisi pegawai menurut tingkat pendidikan, komposisi pangkat dan golongan, komposisi pegawai yang terdapat dalam suatu organisasi tidak terlepas dari peranan atau tujuan yang akan dicapai oleh organisasi tersebut.

Suatu organisasi selalu terdapat unit-unit kerja atau bagian-bagian, dimana pada setiap unit kerja tersebut terdapat pegawai yang diharapkan dapat melaksanakan dan menjalankan fungsinya sesuai dengan tugas yang telah diberikan kepadanya selaku aparatur Negara yang bekerja dalam rangka menjalankan roda pemerintahan dan pelaksanaan pelayanan kepegawaian secara efisien dan efektif.

Untuk jelasnya tentang keadaan pegawai dari segi pendidikan dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 02**

#### **Keadaan Pegawai Menurut Tingkat Pendidikan**

<b>No.</b>	<b>Tingkat Pendidikan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Presentase</b>
1	SD	-	-
2	SMP	-	-
3	SMA	6	15,00
4	Diploma Tiga (D3)	3	7,50
5	Sarjana (S1)	24	60,00
6	Sarjana (S2)	7	17,50
	<b>Jumlah</b>	<b>43</b>	<b>100,00</b>

Sumber Data : Hasil Olahan Data Tahun 2010



Sebagaimana tampak pada tabel 02 di atas dapat diketahui bahwa keadaan pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Maros menurut tingkat pendidikan, dari 40 orang jumlah pegawai yang tamatan SD dan SMP tidak ada, tamatan SMA ada 6 orang (15,00%), tamatan Diploma Tiga (D3) ada 3 orang (7,50%), Sarjana (S1) ada 24 orang (60,00%) dan Sarjana (S2) ada 7 orang (17,50%).

Dilihat dari tingkat pendidikan pegawai dapat dikatakan bahwa tingkat pendidikan pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Maros sudah cukup tinggi 50,00% dari jumlah tamatan SMA sedang dalam pendidikan Sarjana (S1), sedangkan wanita berjumlah 21 orang dan laki-laki berjumlah 22 orang.

Adapun keadaan pegawai dapat dilihat dari pangkat dan golongan dari 43 orang pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Maros tersebut ada 9 orang yang mempunyai golongan II/a (22,50%), ada 1 orang yang mempunyai golongan II/c (2,50%), ada 3 orang yang mempunyai golongan II/d (7,50%) ada 7 orang yang mempunyai III/a (17,50%), ada 5 orang yang mempunyai golongan III/b (12,50%), ada 6 orang yang mempunyai golongan III/c (15,00%), ada 3 orang yang mempunyai golongan III/d (7,50%), ada 2 orang yang mempunyai golongan IV/a (5,00%), ada 3 orang yang mempunyai golongan IV/b (7,50%), ada 1 orang yang mempunyai golongan IV/c (2,50%) dan tidak ada pegawai yang mempunyai golongan IV/c dan IV/d untuk lebih jelasnya tentang golongan pegawai dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 03****Keadaan Pegawai dilihat dari golongan pegawai**

<b>No.</b>	<b>Golongan Pegawai</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Presentase</b>
1	II/a	8	20,00
2	II/b	-2	5,00
3	II/c	3	7,50
4	II/d	1	2,50
5	III/a	8	20,00
6	III/b	3	7,50
7	III/c	10	25,00
8	III/d	2	5,00
9	IV/a	3	7,50
10	IV/b	3	7,50
11	IV/c	-	-
12	IV/d	-	-
	<b>Jumlah</b>	<b>43</b>	<b>100,00</b>

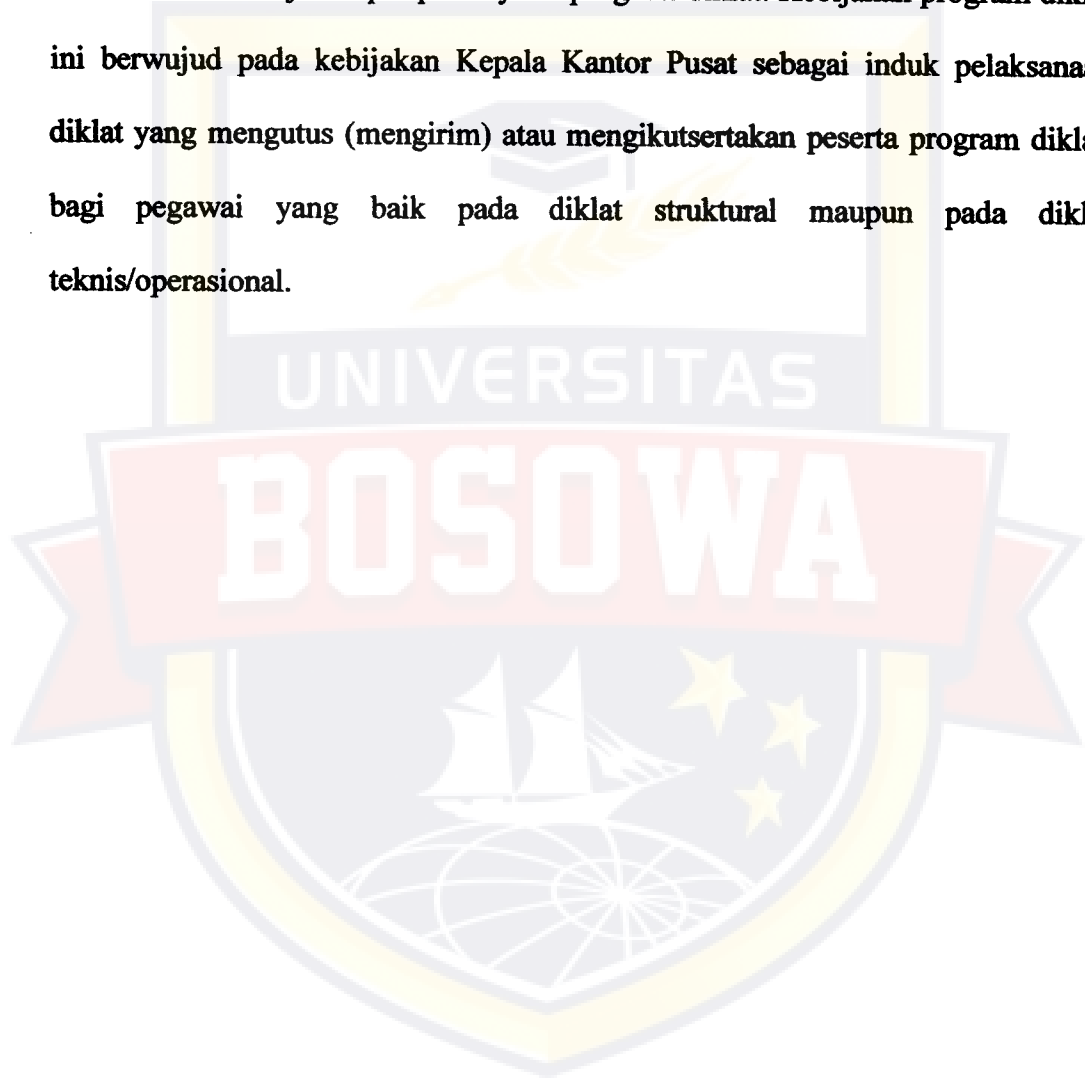
Sumber Data : Hasil Olahan Data, Tahun 2010

Penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi pegawai yang bertugas dibidang pelayanan secara langsung atau tidak langsung sangat tergantung kepada kemampuan, kinerja atau profesionalisme pegawai tersebut. Pegawai sebagai unsur Aparatur Negara dibidang pelayanan memberikan pengaruh yang sangat besar terhadap penyelenggaraan pemerintah di Daerah. Baik buruknya kondisi (kemampuan) dan profesionalisme pegawai dalam menjalankan tugas dan profesional sebagaimana diharapkan harus mempunyai langkah-langkah dan kebijaksanaan dalam meningkatkan kemampuannya.

Adapun pengembangan kualitas sumber daya pegawai (SDM) pegawai di lingkungan BKD Kabupaten Maros dapat diketahui dan dianalisis berdasarkan pelaksanaan pengembangan kualitas SDM pegawai melalui program pendidikan

dan pelatihan (diklat), promosi, mutasi jabatan (pekerjaan), serta tingkat kesejahteraan tenaga (pegawai) tersebut.

Dalam rangka meningkatkan kemampuan pegawai di daerah dilaksanakan melalui suatu kebijakan pimpinan yaitu program diklat. Kebijakan program diklat ini berwujud pada kebijakan Kepala Kantor Pusat sebagai induk pelaksanaan diklat yang mengutus (mengirim) atau mengikutsertakan peserta program diklat, bagi pegawai yang baik pada diklat struktural maupun pada diklat teknis/operasional.



## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Maros dalam meningkatkan motivasi pegawainya dilaksanakan melalui beberapa kegiatan yaitu pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, penerapan disiplin pegawai, serta faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi. Hasil penelitian dan pembahasan ketiga hal tersebut penulis kemukakan sebagai berikut.

#### **A. Sumber Daya Manusia**

Pengembangan sumber daya manusia tidak saja penting dilaksanakan guna meningkatkan motivasi Pegawai Negeri Sipil. Namun pengembangan sumber daya manusia juga merupakan sarana pengembangan karir Pegawai Negeri Sipil. Hal ini menuntut setiap organisasi termasuk Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Maros untuk meningkatkan motivasi pegawai melalui Pengembangan sumber daya manusia, Pendidikan dan Pelatihan.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 tentang Pendidikan dan Pelatihan jabatan Pegawai Negeri Sipil, Pasal 4 diatur mengenai Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil meliputi Diktat Prajabatan dan Diktat Dalam Jabatan, Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan Diktat Prajabatan sudah dilakukan pada seluruh pegawai yang ada saat ini. Hasil wawancara juga menunjukkan bahwa selama ini setiap calon pegawai negeri sipil yang telah lulus seleksi atau telah diterima menjadi pegawai negeri sipil sebagai persyaratan utama adalah harus mengikuti Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan, sehingga meskipun pegawai bersangkutan sudah ditempatkan pada

salah satu unit kerja namun belum mengikuti Diklat Prajabatan belum dapat dikatakan sebagai Pegawai Negeri Sipil.

Selain Diklat Prajabatan, maka untuk meningkatkan motivasi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Maros dapat dilakukan dengan melaksanakan Diklat dalam Jabatan. Sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 101 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, Diklat dalam Jabatan dibagi atas beberapa bagian yaitu :

1. Diklat Kepemimpinan
2. Diklat Fungsional
3. Diklat Teknik

#### 1. Diklat Kepemimpinan

Penelitian yang dilakukan menunjukkan selama ini pelaksanaan Diklat Kepemimpinan sudah dilakukan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Maros bahkan sebagian besar responden menilai bahwa Diklat Kepemimpinan telah berjalan pada Kantor tersebut dengan baik. Lebih jelas mengenai Diklat Kepemimpinan dikemukakan tanggapan responden pada tabel 04 di bawah ini :

Tabel 04. Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Maros

No.	Jawaban Responden	Frekuensi (F)	Persentase (%)
1.	Dilaksanakan	35	81,39
2.	Kurang Dilaksanakan	6	13,95
3.	Tidak Dilaksanakan	2	4,651
<b>Jumlah</b>		<b>43</b>	<b>100</b>

Sumber Data : Data Primer, Tahun 2010

Tampak pada tabel tersebut di atas, bahwa sebagian besar responden beranggapan bahwa selama ini Diklat Kepemimpinan telah dilaksanakan, sejumlah 35 orang (81,39%) responden memberi tanggapan, Kurang dilaksanakan 6 orang (13,95%) responden memberi tanggapan Tidak dilaksanakan, berjumlah 2 orang (4,651%). Hal ini tentu berdampak terhadap pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Maros menjadi efektif dan efisien dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan serta akan meningkatkan prestasi kerja pegawai. Terlihat pula bahwa Diklat Kepemimpinan yang dilaksanakan terencana dengan baik karena sebagian besar pegawai sudah mengikuti Diklat Kepemimpinan dan disertakan sesuai kebutuhan.

Wawancara dengan informan diketahui bahwa Diklat Kepemimpinan dilaksanakan untuk mencapai kompetensi kepemimpinan pegawai yang diharapkan sesuai jenjang jabatan struktural yang dilalui. Dengan demikian setiap pegawai yang sudah menduduki dan akan menduduki jabatan struktural seharusnya diikutkan dalam Diklat Kepemimpinan.

## **2. Diklat Fungsional**

Pelaksanaan Diklat yang sudah baik terlihat pula dari pelaksanaan Diklat Fungsional. Hasil survei menunjukkan bahwa pelaksanaan Diklat Fungsional pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Maros sudah dilaksanakan, meskipun sebagian beranggapan kurang dilakukan dan

nampak sesuai dengan kebutuhan. Mempertegas hal ini, tanggapan responden dapat dilihat pada tabel 05 berikut :

Tabel 05. Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Fungsional Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Maros

No.	Jawaban Responden	Frekuensi (F)	Persentase (%)
1.	Dilaksanakan	38	88,37
2.	Kurang Dilaksanakan	4	9,302
3.	Tidak Dilaksanakan	1	2,325
<b>Jumlah</b>		<b>43</b>	<b>100</b>

Sumber Data : Data Primer, Tahun 2010

Pada tabel tersebut di atas, memperlihatkan bahwa penyelenggaraan Diklat Fungsional sudah dilaksanakan, karena sebagian besar responden menyatakan dilaksanakan yakni 38 orang (88,31%) responden. Dan jumlah responden memberi jawaban kurang dilaksanakan adalah 4 orang (9,302%) menjawab, Tidak dilaksanakan hanya berjumlah 1 orang (2,325%) dengan jawaban responden mengindikasikan bahwa Diklat Fungsional sudah dilaksanakan namun masih perlu ditingkatkan frekuensinya sehingga dapat memenuhi kebutuhan peningkatan kinerja organisasi.

Hasil wawancara dengan informasi diketahui bahwa Diklat Fungsional penting dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi pegawai yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsionalnya. Untuk itu setiap pegawai yang akan atau sudah menduduki jabatan fungsional selayaknya diikutkan dalam pelaksanaan Diklat Fungsional.



Hal ini sudah dilakukan, namun jumlah pegawai yang sudah mengikuti Diklat Fungsional akan ditingkatkan lagi.

### 3. Diklat Teknis

Pengamatan yang dilakukan diketahui bahwa pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Teknis telah dilaksanakan dengan baik pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Maros dapat dilihat pula dari tanggapan responden pada tabel berikut :

Tabel 06. Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Teknis Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Maros

No.	Jawaban Responden	Frekuensi (F)	Persentase (%)
1.	Dilaksanakan	39	90,69
2.	Kurang Dilaksanakan	3	6,976
3.	Tidak Dilaksanakan	1	2,325
<b>Jumlah</b>		<b>43</b>	<b>100</b>

Sumber Data : Data Primer, Tahun 2010

Tabel tersebut di atas memperlihatkan bahwa sebagian besar responden memberi tanggapan pelaksanaan Diklat Teknis telah dilaksanakan yaitu sejumlah 39 orang (90,69%), sedangkan 3 orang (6,976%) memberi tanggapan Dilaksanakan serta terdapat 1 orang (2,325%) memberi tanggapan Tidak dilaksanakan.

Hasil wawancara dengan informan diketahui bahwa Diklat Teknis yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan pegawai dalam bidang tugasnya seharusnya dapat dilakukan dengan baik, saat ini terlihat bahwa pelaksanaan Diklat Teknis telah memperoleh perhatian. Hal ini tentu mempengaruhi kinerja pegawai karena semakin

banyak pegawai mengikuti Diklat Teknis sesuai bidang tugasnya akan semakin besar peluang bagi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan tanggapan responden mengenai pelaksanaan Diklat pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Maros diasumsikan bahwa selama ini pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan telah mampu meningkatkan kinerja pegawai.

Tabel 07. Pelaksanaan Diklat Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Maros

No.	Jawaban Responden	Frekuensi (F)	Persentase (%)
1.	Meningkat	36	83,72
2.	Kurang Meningkatkan	5	11,62
3.	Tidak Meningkatkan	2	4,651
<b>Jumlah</b>		<b>43</b>	<b>100</b>

Sumber Data : Data Primer, Tahun 2010

Tanggapan responden pada tabel di atas, diketahui bahwa pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan kepada pegawai baik Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan, Diklat Fungsional maupun Diklat Teknis dapat meningkatkan kinerja pegawai karena terdapat sejumlah 36 orang (83,72%) memberi tanggapan Meningkatkan namun demikian terdapat 5 orang (11,62%) responden memberi tanggapan Kurang meningkat serta hanya 2 orang (4,651%) responden beranggapan Tidak meningkat.

Hasil wawancara dengan informan diketahui bahwa ada beberapa indikasi yang menunjukkan bahwa pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan dapat meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Maros, yaitu :

1. Pegawai yang telah mengikuti Diklat dapat bersikap dan berperilaku sesuai dengan yang diberikan dalam Diklat tersebut, khususnya di dalam mengimplementasikan ilmu yang diperoleh pada Diklat yang diikuti dengan pelaksanaan tugas pokoknya.
2. Dalam kegiatan operasional pelaksanaan tugas pokok rencana-rencana kerja dapat diwujudkan sesuai rencana karena pegawai mampu menyelesaikan dan melaksanakan tugasnya sesuai jadwal yang sudah ditetapkan sebelumnya.

Adanya faktor-faktor di atas menyebabkan pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan kepada pegawai mampu dijadikan alat bag! peningkatan kinerja pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Maros.

#### **B. Kedisiplinan**

Untuk meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Maros pembinaan disiplin ketaatan pegawai perlu diperhatikan. Pembinaan ketaatan yang dimaksud adalah melalui pengawasan sehingga dapat meningkatkan kedisiplinan pegawai dengan baik.

Berdasarkan pengamatan penulis, nampak bahwa pengawasan atasan langsung terhadap aktifitas kerja belum dilaksanakan dengan baik. Aktifitas kerja yang dimaksud adalah penerapan kerja sehari-hari. Hal ini didukung oleh pendapat responden di bawah ini.

## 1. Tingkat Pengawasan

Hasil wawancara dengan informan diketahui bahwa saat ini pengawasan atasan langsung terhadap aktivitas kerja pegawai belum dilakukan dengan baik terlihat kurang terjalin komunikasi yang membahas masalah-masalah kerja dan tugas pokok. Kurangnya pengawasan atasan langsung terhadap aktifitas kerja menyebabkan terjadi kendala penanganannya sangat lambat dilakukan yang menyebabkan tertundanya pekerjaan sesuai rencana.

Tabel 08. Pengawasan Atasan Langsung Terhadap Pegawai Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Maros

No.	Jawaban Responden	Frekuensi (F)	Persentase (%)
1.	Dilakukan	22	51,16%
2.	Kurang Dilakukan	23	53,68
3.	Tidak Dilakukan	0	0
<b>Jumlah</b>		<b>43</b>	<b>100</b>

Sumber Data : Data Primer, Tahun 2010

Tabel tersebut di atas memperlihatkan bahwa pengawasan atasan langsung terhadap aktifitas kerja pegawai masih sangat kurang dilaksanakan, karena sebagian besar responden yaitu 23 orang (53,68%) memberi jawaban Kurang dilakukan dan 22 orang (51,16%) responden memberi jawaban Dilakukan. Kurang dilakukan karena saat ini terlihat dalam penerapan tugas pokok atasan langsung kurang memberi perhatian terhadap pekerjaan yang dilakukan bawahan sehingga kurang mengetahui perkembangan penerapan pekerjaan.

## 2. Tingkat Disiplin

Hasil wawancara dengan informan diketahui bahwa saat ini tingkat disiplin atasan langsung terhadap aktivitas kerja pegawai belum dilakukan dengan baik terlihat kurang terjalin hubungan harmonis yang membahas masalah-masalah kerja dan tugas pokok. Kurangnya disiplin atasan langsung terhadap aktifitas kerja menyebabkan terjadi kurang lancar penanganannya sangat lambat dilakukan yang menyebabkan tertundanya pekerjaan sesuai yang ditentukan.

Tabel 09. Pendapat Responden Tentang Tingkat Kedisiplinan Pegawai Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Maros

No.	Jawaban Responden	Frekuensi (F)	Persentase (%)
1.	Disiplin	10	11,76
2.	Kurang Disiplin	22	25,88
3.	Tidak Disiplin	11	12,94
<b>Jumlah</b>		<b>43</b>	<b>100</b>

Sumber Data : Data Primer, Tahun 2010

Tabel tersebut di atas memperlihatkan bahwa pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Maros kedisiplinannya terdapat 22 orang responden (25,88%) memberi jawaban Cukup disiplin namun sebagian lagi memberi tanggapan tidak disiplin yaitu 11 orang (12,94%) dan hanya 10 orang (11,76%) memberi tanggapan Disiplin, itu artinya tingkat kedisiplinan pegawai di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Maros harus lebih ditingkatkan lagi. Berdasarkan observasi yang penulis lakukan, hal ini disebabkan karena kurangnya pengawasan

langsung dari atasan kepada pegawai seperti yang terlihat di tabel tersebut di atas.

### 3. Tingkat Pelanggaran

Pengamatan yang dilakukan juga memperlihatkan bahwa masih sering terjadi pelanggaran-pelanggaran disiplin oleh pegawai, misalnya meninggalkan kantor pada jam sibuk, tidak masuk tanpa pemberitahuan yang jelas, dan lain-lain.

Mengenai hal ini, pendapat responden dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 10. Pelanggaran Disiplin Pegawai Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Maros

No.	Jawaban Responden	Frekuensi (F)	Persentase (%)
1.	Selalu	30	69,16
2.	Kadang-kadang	10	23,25
3.	Tidak pernah	3	6,976
<b>Jumlah</b>		<b>43</b>	<b>100</b>

Sumber Data : Data Primer, Tahun 2010

Dengan demikian dapat dilihat bahwa pelanggaran disiplin oleh aparat pengelola administrasi kepegawaian masih dilakukan karena terdapat 10 orang (23,25%) responden menjawab Kadang-kadang dan 30 orang (69,76%) Selalu, serta 3 orang (6,976) menjawab Tidak pernah.

### 4. Pemberian Sanksi

Berdasarkan pengamatan dan pendapat responden yang telah dikemukakan adalah masih terdapat pegawai kurang disiplin dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya, dengan demikian tindak lanjut

atau pemberian sanksi terhadap pelanggaran disiplin dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 11. Pemberian Sanksi Terhadap Pelanggaran Disiplin Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Maros

No.	Jawaban Responden	Frekuensi (F)	Persentase (%)
1.	Selalu	3	6,976
2.	Kadang-kadang	25	58,13
3.	Tidak pernah	15	34,88
<b>Jumlah</b>		<b>43</b>	<b>100</b>

Sumber Data : Data Primer, Tahun 2010

Tanggapan responden pada tabel di atas memperlihatkan bahwa masih kurangnya pemberian sanksi terhadap pelanggaran disiplin, hal ini terlihat pada tanggapan responden terdapat 25 orang (58,13%) menjawab Kadang-kadang. 3 orang (6,976%) responden menjawab Selalu dan terdapat 15 orang (34,88%) responden memberi tanggapan Tidak Pernah.

Berdasarkan tanggapan responden tersebut di atas dapat diketahui bahwa pemberian sanksi terhadap pelanggaran disiplin masih kurang dilakukan pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Maros hal ini menyebabkan berkurangnya kinerja pegawai sehingga rencana-rencana kerja tidak terselesaikan sesuai waktu yang telah ditetapkan dan tugas pokok dan fungsi tidak dijalankan sebagaimana mestinya.

## 5. Peningkatan Kerja

Disamping pemberian sanksi terhadap pelanggaran disiplin, yang juga menjadi pertimbangan apakah kedisiplinan yang dilaksanakan dapat meningkatkan kinerja pegawai juga kemampuan pegawai untuk



memperlihatkan tanggungjawab dalam pelaksanaan tugas-tugas pokoknya.

Mengenai hal ini dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 12. Peningkatan Kinerja Pegawai Melalui Penerapan Disiplin Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Maros

No.	Jawaban Responden	Frekuensi (F)	Persentase (%)
1.	Meningkat	13	30,23
2.	Kurang Meningkatkan	30	69,76
3.	Tidak Meningkatkan	0	0
<b>Jumlah</b>		<b>43</b>	<b>100</b>

Sumber Data : Data Primer, Tahun 2010

Berdasarkan tanggapan responden di atas dapat diketahui bahwa dengan diadakannya penerapan disiplin akan dapat meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Maros karena terdapat 13 orang responden memberi tanggapan Meningkatkan, serta 30 orang (69,76) memberi tanggapan Kurang meningkatkan.

Dengan demikian dapat diketahui bahwa dengan adanya penerapan disiplin dapat meningkatkan kinerja pegawai namun hal ini tidak dijalankan dengan baik pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Maros yang mengakibatkan terdapat beberapa pegawai yang tidak maksimal dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Dalam hal ini penerapan disiplin sangat perlu dilaksanakan guna meningkatkan kinerja pegawai sehingga pegawai dapat menjalankan tugas-tugas yang diberikan sebagai abdi negara dan abdi masyarakat.

### C. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi adalah merupakan salah satu upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Maros. Untuk memotivasi pegawai agar meningkatkan kinerjanya dapat dilakukan melalui motivasi interen dan motivasi eksteren.

Salah satu faktor yang dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai adalah pemberian kompensasi dalam bentuk insentif. Insentif jika diberikan sesuai hak pegawai akan dapat berpengaruh pada kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Pemberian insentif kepada pegawai yang dimaksud adalah berupa pemberian penghargaan kepada pegawai, juga dapat berupa uang lembur apabila pegawai bekerja diluar jam kerja.

#### 1. Pemberian Uang Lembur

Sesuai Hasil wawancara dengan informan mengungkapkan bahwa pemberian insentif kepada pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Maros kurang.

Untuk memperjelas mengenai pemberian uang lembur kepada pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya, dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 13. Pendapat Respondent Mengenai Pemberian Uang Lembur Kepada Pegawai Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Maros

No.	Jawaban Responden	Frekuensi (F)	Persentase (%)
1.	Diberikan	13	30,23
2.	Kurang Diberikan	30	69,76
3.	Tidak Diberikan	0	
<b>Jumlah</b>		<b>43</b>	<b>100</b>

Sumber Data : Data Primer, Tahun 2010

Dengan demikian dapat dilihat bahwa pada insentif uang lembur yang seharusnya diberikan kepada pegawai hingga saat ini kurang direalisasikan dengan baik, karena dari 43 orang responden yang diberikan kuesioner terdapat 25 orang (58,13%) responden yang menjawab Kurang diberikan uang lembur, dan sejumlah 13 orang (30,23%) responden menjawab diberikan. Bahkan terdapat sejumlah 5 orang (11,62%) responden yang memberikan jawaban tidak diberikan.

Kurang baiknya pemberian uang lembur kepada pegawai menyebabkan motivasi kerja pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Maros cenderung rendah sehingga banyak tugas-tugas yang seharusnya diselesaikan tepat waktu tidak dapat direalisasikan sesuai yang direncanakan. Disamping faktor di atas yang dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui motivasi, maka tunjangan hari tua dan tunjangan kesehatan sangat mempengaruhi motivasi dan kinerja. Pengamatan yang dilakukan memperlihatkan bahwa tunjangan hari tua khususnya dalam bentuk pensiun telah diberlakukan secara baku sehingga dalam masalah ini pegawai akan terjamin hidupnya kelak setelah masuk masa pensiun. Untuk itu penulis menyimpulkan bahwa tunjangan hari tua selayaknya telah menciptakan rasa aman kepada pegawai sehingga diharapkan dapat bekerja dan memberikan yang terbaik kepada kantornya. Yang terlihat mendukung peningkatan produktifitas pegawai adalah mengenai tunjangan kesehatan yang telah diberikan kepada semua pegawai karena telah diikutkan dalam program askes (Asuransi Kesehatan). Hal ini terungkap

orang (30,23%) responden cenderung beranggapan Kurang mendukung, serta 1 orang atau (2,325%) memberi jawaban Tidak mendukung.

Meskipun terlihat bahwa sebagian besar responden memberi jawaban mendukung, namun tidak sedikit pula responden yang memberi tanggapan kurang mendukung. Jawaban responden tersebut menggambarkan bahwa kondisi kerja di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Maros belum sepenuhnya mendukung motivasi kerja, kondisi kerja tersebut masih perlu dioptimalkan lagi sehingga benar-benar mendukung peningkatan kinerja pegawai. Untuk dapat menciptakan motivasi yang baik, hubungan yang harmonis antara atasan dengan jawaban sangat diperlukan sehingga atasan dapat memberi pengarahan, petunjuk, dan bimbingannya sehingga pegawai dapat mengerjakan tugasnya dengan baik.

#### 4. Hubungan Pegawai Dengan Atasan

Untuk mengetahui hubungan pegawai dengan atasan di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Maros, dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 16. Pendapat Responden Mengenai Hubungan Pegawai dengan Atasan pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Maros

No.	Jawaban Responden	Frekuensi (F)	Persentase (%)
1.	Baik	29	67,44
2.	Kurang Baik	13	30,23
3.	Tidak Baik	1	2,325
<b>Jumlah</b>		<b>43</b>	<b>100</b>

Sumber Data : Data Primer, Tahun 2010

Tabel tersebut di atas memperlihatkan bahwa masih ada sebagian besar responden sudah baik hubungannya dengan atasan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya, karena dari 43 orang terdapat 29 orang atau (67,44%) responden memberi jawaban Baik, sejumlah 13 orang (30,23%) responden memberi tanggapan Kurang baik, dan hanya 1 orang atau (2,325%) responden memberi jawaban Tidak baik. Dengan demikian meskipun sebagian pegawai sudah baik hubungannya dengan atasan dalam menyelenggarakan tugas pokoknya, namun masih perlu ditingkatkan lagi karena masih ada pegawai yang kurang baik hubungannya dengan atasan.

Hasil wawancara yang dilakukan dengan informan diketahui bahwa masih adanya pegawai yang kurang baik hubungannya dengan atasan, disamping karena adanya jarak antara atasan dengan bawahan baik menyangkut wewenang dan tugas yang dilaksanakan maupun perasaan segan dengan atasan langsung cenderung kurang mengadakan pendekatan kepada bawahannya sehingga masih terlihat adanya rasa takut untuk berhadapan dengan atasan.

#### **5. Peningkatan Kerja**

Dari semua uraian yang telah disebutkan di atas memberi gambaran bahwa pada pokoknya motivasi pegawai masih kurang mendukung peningkatan kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat pada pendapat responden di bawah ini :

Tabel 17. Pendapat Responden Mengenai Dukungan Motivasi Terhadap Peningkatan Kinerja pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Maros

No.	Jawaban Responden	Frekuensi (F)	Persentase (%)
1.	Meningkat	15	34,88
2.	Kurang Meningkatkan	25	58,13
3.	Tidak Meningkatkan	3	6,976
<b>Jumlah</b>		<b>43</b>	<b>100</b>

Sumber Data : Data Primer, Tahun 2010

Tabel tersebut di atas memperlihatkan bahwa motivasi aparat pengelola administrasi kepegawaian masih kurang mendukung peningkatan kinerja pegawai, karena dari 43 orang responden terdapat 25 orang (58,13%) yang memberi jawaban Kurang mendukung, dan 15 orang (34,88%) responden menjawab Mendukung dan 3 orang (6,976%) responden memberi tanggapan Tidak mendukung.

Kurang mendukung karena nampak selain motivasi pegawai yang perlu ditingkatkan, maka hasil-hasil pekerjaan pegawai belum mampu menunjukkan suatu kinerja yang diharapkan seperti penyelesaiannya yang tepat waktu, dan kurangnya kekeliruan dalam penyelenggaraan tugas pokok dan lain-lain.

Hasil wawancara penulis dengan informan, mendukung sebagian besar tanggapan responden di atas, karena menurut informan meskipun tidak semua pegawai memiliki motivasi yang rendah, namun terlibat sebagian besar responden belum memiliki suatu dorongan dan kehendak untuk mengoptimalkan penyelenggaraan tugas pokoknya sehingga otomatis akan mempengaruhi kinerjanya.

Kesimpulan yang dapat ditarik dari pendapat responden dan data primer yang telah dikemukakan adalah motivasi yang diberikan tidak dapat meningkatkan kinerja pegawai sehingga tugas dan fungsi pegawai sebagai pelayan masyarakat tidak terselenggara dengan baik dan akan menghambat proses pelayanan dan pembangunan.





## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Kinerja Pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Maros masih kurang sempurna, karena :

1. Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Maros sudah dalam pelaksanaan Diklat tersebut dan menurut tanggapan responden dapat kita lihat sebagai berikut; Diklat kepemimpinan yang memberi tanggapan dilaksanakan adalah 35 (81,33%), Diklat Fungsional 38 (88,31%) beranggapan dilaksanakan dan Diklat Teknis 39 (90,69%) yang beranggapan dilaksanakan. Serta nampak bahwa pegawai yang mengikuti Diklat Kepemimpinan, Diklat Fungsional dan Diklat Teknis pun sudah sesuai dengan kebutuhan bagi peningkatan kinerja pegawai disebabkan karena proses penanganan dan pengelolaan Diklat.
2. Disiplin pegawai di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Maros masih kurang meningkat disebabkan karena adanya faktor pengawasan yang kurang dilakukan 23 (53,68%) responden memberi tanggapan bahwa kurangnya dilakukan pengawasan dari atasan terhadap para pegawai, serta kurang pula diberikan sanksi terhadap pelanggaran disiplin yaitu 25 orang (58,18%) responden sehingga hal tersebut tentu akan mempengaruhi kinerja dari disiplin pegawai serta akan menghambat penerapan fungsi dan tugas pokok.

3. Motivasi pegawai, baik secara intern maupun ekstern belum terarah dengan, baik disebabkan karena peran pimpinan/atasan yang belum berperan secara optimal dalam memberikan pengarahan, pembinaan, dan pemberian insentif yang merata kepada bawahannya. Hal ini terlihat pada pemberian uang lembur, 25 (58,13%) responden memberi tanggapan bahwa kurangnya diberikan insentif uang lembur kepada pegawai yang menyebabkan berkurang pula motivasi pegawai dalam melaksanakan fungsi dan tugas pokoknya.

## **B. Saran**

Adapun tujuan yang dapat dikemukakan untuk meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Maros adalah :

1. Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan supaya ditingkatkan lagi dengan melakukan proses penanganan dan pengelolaan diklat secara terencana dan terus menerus sehingga dapat/meningkatkan kinerja dalam melaksanakan fungsi dan tugas pokoknya.
2. Disiplin pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Maros ditingkatkan lagi dengan melalui sistem penataan dan pengawasan langsung oleh atasan serta pemberian sanksi yang obyektif kepada pegawai yang melanggar disiplin agar dapat meningkatkan kesadaran dalam menjalankan tugas pokoknya.

3. **Motivasi pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Maros baik secara intern maupun ekstern supaya ditingkatkan melalui pemberian insentif yang terarah serta peran pimpinan/atasan agar lebih ditingkatkan aktifitasnya dalam memberikan pengarahan dan pemberian pembinaan serta pendekatan/emosional kepada bawahannya.**



## DAFTAR PUSTAKA

- Dermawan Wibisono, Ph.D, 2008. *Manajemen Kinerja (Konsep, Teknik dan Desain Meningkatkan Daya Saing Perusahaan)*. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Husain Usman, Prof. Dr. M.Pd, M.T, 2008. *Manajemen Teori, Praktek dan Riset Pendidikan*. Bumi Aksara. 2006. Jakarta.
- Hasibuan, Malayu., S.P. 2005. *Managemen : Dasar, Pengertian dan Masalah*, Bandung: Edisi Revisi, Bumi Aksara.
- I. Gusti Gurah Goda, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Astra Brata Bali Denpasar.
- Jimmy L. Gaol. 2009. *Sistem Informant Manajemen Pemahaman dan Aplikasi*. Penerbit Gramedia Widasarana Indonesia, Jakarta.
- Koesoemahatmadja, R. D. H. Dr., 2008. *Peranan Kota Dalam Pembangunan*, Bandung: Bina Cipta.
- Mangkunegara, A. A. Prabu, Dr., 2007. *Evaluasi Kinerja SDM*, Bandung: Revika Aditama.
- Maslow, Herzberg, McClelland. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Oxford University, New York.
- Pribadiyono, Dr., 2004. *Upaya Pemberdayaan Pemerintah Daerah dan Masyarakat dalam Kerangka Desentralisasi Pembangunan.*, Surabaya: Untag.
- Ricarus Eko Indrajit dan Ricardus Djoko Pranoto, 2005. *Manajemen Perguruan Tinggi*. Penerbit Andi, Yogyakarta.
- R. Wayne Mondy, Penerbit Erlangga, Jakarta. 2008.
- Siagian, S.P. Prof., 2005. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Haji Masagung.
- Salistiani, A.T, 2007. *Memahami Good Governance Dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gaya Media
- Utama, 2007. *Metode Diktat*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wirawan, Dr, M.Si, MM, 2009, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi dan Penelitian*, Jakarta: Salemba Empat.
- Yermias, Prof. Dr, Keban, SU, MURP, 2008. *Enam Dimensi Strategi Administrasi Publik Konsep, Teori dan Isu (Edisi 2)*, Penerbit Gava Media. Yogyakarta. 2008.