

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Manusia merupakan makhluk sosial, oleh karena itu di dalam kehidupan tidak terlepas dari suatu organisasi tertentu, baik yang cakupannya luas maupun yang cakupannya sempit, organisasi swasta atau organisasi pemerintah. Sumber daya manusia merupakan tema sentral dalam pembicaraan mengenai suatu organisasi. Bertitik tolak dari pandangan bahwa manusia merupakan unsur terpenting dari organisasi beserta seluruh segi dan prosesnya, maka usaha yang lebih memperhatikan unsur manusia dengan segala kebutuhannya dirasa sangat diperlukan Dinas Pemerintahan untuk mewujudkan tujuan organisasinya. Segenap unsur yang terlibat didalamnya baik pimpinan maupun pegawai didukung dengan unsur-unsur pendukung yaitu modal, mesin, alat, dan metode harus dapat bekerja dan bekerjasama dengan baik. Upaya penciptaan aparatur pemerintah yang memiliki integritas moral tinggi dan berkompeten dapat menciptakan hubungan baik. Pelayanan publik juga dapat menciptakan pegawai yang berkualitas yang mempunyai produktivitas tinggi.

Pegawai yang berkualitas yang mempunyai produktivitas tinggi dapat dilihat dengan adanya sebuah penghargaan yang diberikan kepada pegawai tersebut, salah satunya seperti kenaikan pangkat. Diberikannya penghargaan sebagai bukti bahwa seseorang tersebut sudah mencapai hasil yang baik. Kenaikan pangkat bukan lah

sebuah hak, namun merupakan penghargaan yang diberikan negara kepada pegawainya atas prestasi kerja, dedikasi dan loyalitas.¹ Sudah seharusnya para pimpinan pada Dinas Pemerintahan harus memberikan perhatian yang lebih dan menganggap manusia sebagai aspek terpenting yang terus menerus memerlukan pembinaan dan pengelolaan yang baik. Oleh karena itu setiap pemimpin organisasi atau perusahaan harus menyadari bahwa untuk mencapai tujuan tidak hanya tergantung pada mesin modern, modal besar, dan bahan baku yang melimpah, tetapi justru lebih tergantung pada manusia yang melakukan pekerjaan tersebut. Didalam organisasi pegawai dituntut untuk bisa memberi kontribusi kerja secara optimal, efektif, dan efisien. Dengan demikian pegawai diharuskan dapat menciptakan semangat kerjanya sendiri untuk meningkatkan produktivitas kerja yang tinggi.

Dalam rangka meningkatkan gairah dan semangat kerja pegawai sehingga mempunyai produktivitas kerja yang tinggi dan menghasilkan pegawai yang berprestasi serta membantu dalam pencapaian tujuan, perlu dilakukan hal-hal yang membantu penciptaan tujuan tersebut. Hal-hal yang dimaksud adalah dorongan yang mengacu semangat kerja pegawai, ada pula yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Misalnya berdedikasi tinggi dalam berkerja karena

¹<http://bkd.slemankab.go.id/91-berita-mutasi/312-karyawan-bkd-yang-naik-pangkat-menerima-sk-pada-apel-pagi-ini.html>, diakses hari jumat tanggal 11 maret 2016 pukul 20.30

upah/gaji yang tinggi, jabatan/posisi yang terhormat atau memiliki kekuasaan yang besar, pujian, bahkan hukuman.²

Motivasi dalam organisasi salah satunya berasal dari pemimpin. Karena suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian ditentukan oleh pemimpin. Suatu ungkapan yang mengatakan bahwa pemimpinlah yang bertanggungjawab atas kegagalan suatu pekerjaan, merupakan ungkapan yang mendudukkan posisi pemimpin dalam suatu organisasi pada suatu posisi yang penting. Motivasi dapat memberi energi yang menggerakkan segala potensi yang ada, menciptakan keinginan yang tinggi dan luhur serta meningkatkan kegairahan dan kebersamaan. Masing-masing pegawai bekerja menurut aturan / ukuran yang ditetapkan dengan saling menghormati, saling membutuhkan, saling mengerti dan menghargai hak dan kewajiban masing-masing dan totalitas kerja operasional. Motivasi yang diberikan kepada pegawai dapat berupa kompensasi bentuk uang, pengarahan atau pengendalian yang bertujuan untuk menentukan apa yang harus mereka kerjakan, kemudian penetapan pola kerja yang efektif untuk menghilangkan kebosanan kerja yang akan menghambat produktivitas kerja³. Dengan motivasi itu para pegawai diharapkan dapat menciptakan semangat kerja sehingga para pegawai dapat meningkatkan produktivitas kerjanya.

²Hadari Nawawi dan Martini Hadari. 1990. *Administrasi Personel Untuk Meningkatkan Produktifitas Kerja*. Jakarta : Haji Masagung. Hlm. 359

³ Siswanto B Sastrohadiwiryo. 2003. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta : PT. Bumi Aksara. Hlm. 270

Motivasi sebagai suatu dorongan untuk meningkatkan usaha dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi, dalam batasan-batasan kemampuan untuk memberikan kepuasan atas kebutuhan seseorang.⁴ Seorang pegawai dengan motivasi kerja tinggi akan bekerja penuh gairah, disiplin, inisiatif dan dengan kesadaran akan kewajibannya untuk bekerja lebih efektif dan efisien. Rasa tidak puas akibat rendahnya motivasi kerja bisa menyebabkan kemangkiran, absepsi menurun, keterlambatan, mengeluh dalam bekerja, kurang penghargaan terhadap perusahaan dan sebagainya. Hal ini menggambarkan bahwa ketidakpuasan akan kebutuhan yang tidak terpenuhi dapat berpengaruh terhadap motivasi kerja seseorang. Dengan adanya motivasi maka perhatian, pemikiran, tenaga dan kegiatan karyawan dapat diarahkan untuk tujuan dan sasaran yang lebih bermanfaat serta menguntungkan baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan itu sendiri.

Produktivitas kerja merupakan hasil kerja seseorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya target atau sesuatu yang telah disepakati. Produktivitas kerja merupakan hal penting untuk diperhatikan mengingat hal tersebut menjadi salah satu tolak ukur keberhasilan Kantor Pemerintahan dalam mengelola sumber dayanya, yang sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Dengan adanya motivasi dari pemimpin yang baik akan meningkatkan produktivitas kerja pegawai, hal ini sangat memberikan keuntungan bagi perusahaan terutama dalam mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Maka

⁴ Sofyandi Herman dan Garnawan Iwa. 2007. *Perilaku Organisasi, cetakan ke-1*. Yogyakarta : Graha Ilmu. Hlm. 99

pemimpin dituntut untuk menciptakan motivasi yang baik di dalam organisasi agar mampu meningkatkan produktivitas pegawai. Hasil yang baik akan diperoleh bila karyawan mempunyai motivasi yang tinggi dan loyal terhadap perusahaan. Untuk mencapai hasil tersebut maka perlu didukung oleh seorang pemimpin yang tepat.

Untuk membangun aparatur negara yang diinginkan, khususnya di Lembaga Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman Yogyakarta yang sebagai salah satu unit pelaksanaan teknis Departemen Dalam Negeri khususnya dibidang pelayanan publik, maka Badan Kepegawaian Daerah yang mempunyai tugas melaksanakan Penyelenggaraan Pemerintah Daerah dibidang Pengelolaan Kepegawaian Daerah. Badan Kepegawaian Daerah mempunyai fungsi :

- a. Perumusan Kebijakan Teknis Bidang Pengelolaan Kepegawaian Daerah
- b. Pelaksanaan Tugas Bidang Pengelolaan Kepegawaian Daerah
- c. Penyelenggaraan Pelayanan Bidang Pengelolaan Kepegawaian Daerah
- d. Pengoordinasian Pengelolaan Kepegawaian Daerah
- e. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.⁵

Badan Kepegawaian Daerah dalam melaksanakan fungsi-fungsi tersebut dituntut secara serius dalam pelaksanaannya, sehingga tercipta hasil yang maksimal,

⁵ <http://bkd.slemankab.go.id/Tugas-dan-Fungsi.html>, diakses hari sabtu tanggal 12 maret 2016 pukul

efektif dan efisien sesuai dengan tujuan dari lembaga ini. Salah satu hal yang paling penting guna terwujudnya keberhasilan kerja yang baik, maka unsur pegawai yang bekerja pada kantor ini mempunyai peran yang penting. Sumber daya manusia dengan latar belakang yang dimiliki mempunyai hubungan yang erat dengan pelaksanaan kegiatan yang efektif dan efisien dalam badan pemerintah. Sumber daya manusia atau pegawai yang produktif merupakan salah satu kunci untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai. Produktivitas kerja merupakan perbandingan antara pengorbanan yang telah dikeluarkan dengan hasil yang ingin dicapai. Pengorbanan yang dikeluarkan dapat berupa biaya, waktu, dan tenaga kerja. Apabila adanya pegawai yang berdedikasi tinggi, berdayaguna dan berhasil guna dan semua pengorbanan dipergunakan secara efektif dan efisien dalam proses bekerja, maka seluruh tugas-tugas pada kantor ini akan terlaksana dan terwujud dengan baik dan produktivitas kerja dapat meningkat.

Badan Kepegawaian Daerah merupakan salah satu instansi pemerintah yang mempunyai tugas dan tanggung jawab dalam rangka mencapai tujuan nasional sangat diperlukan suatu peraturan dan kebijakan yang digunakan untuk mengatur proses kegiatan dalam instansi tersebut, dengan demikian setiap atasan perlu mengadakan pengawasan melekat dan juga motivasi secara rutin, sehingga semua kegiatan dapat berjalan sesuai peraturan dan rencana yang telah ditentukan. Namun selama ini sebagian besar masyarakat menilai banyak hal negatif yang melekat pada pegawai negeri sipil seperti kurangnya kemampuan bekerja pegawai yang dikarenakan

kurangnya pengawasan yang dilakukan pimpinan dan motivasi yang diberikan sehingga menimbulkan beberapa permasalahan yang terjadi.

Terkait dengan motivasi pemimpin, dalam hal ini pemimpin diminta untuk tegas ketika pegawai melakukan pelanggaran. Pegawai yang tidak disiplin harus diberi hukuman agar pegawai tersebut taat pada peraturan dan tidak melanggar aturan yang berlaku. Ada banyak contoh kejadian pelanggaran yang dilakukan pegawai pada saat jam kerja terutama di Instansi Pemerintahan di Kota Jogja. Hal ini dianggap tidak asing lagi sebab banyak yang sudah terjadi dan pemimpinlah yang dinilai kurang tegas dalam pemberian hukuman/sanksi.

Pada awal tahun 2016, Pemerintah Kabupaten (Pemkab) Sleman memberlakukan Tunjangan Perbaikan Penghasilan (TPP) bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS). Kebijakan tersebut dilakukan untuk meningkatkan kinerja PNS. Selain kinerja, catatan pelanggaran masuk dalam penilaian untuk menentukan besaran TPP yang diperoleh. Pemberian TPP bergantung dari kinerja dan catatan pelanggaran yang dilakukan PNS. Jika PNS melakukan pelanggaran, baik ringan, sedang maupun berat, maka tidak akan mendapatkan TPP.⁶ Pengawasan pimpinan juga sangat diperlukan supaya pegawai bisa lebih menghargai tugas dan tanggung jawab kerja serta bisa lebih serius dalam menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu.

⁶ <http://m.harianjogja.com/baca/2016/01/08/pns-sleman-lakukan-pelanggaran-pns-tak-terima-tpp-678685>, diakses hari sabtu tanggal 12 maret 2016 pukul 13.55

Banyak PNS yang biasanya datang hanya untuk *finger print*, kemudian keluar kantor tanpa izin untuk keperluan pribadi. Selain itu, ada juga PNS yang hobi makan diluar waktu istirahat. Akan tetapi, setiap pegawai yang berperilaku buruk tidak akan langsung menerima TPP. Penindakannya setelah dilakukan pengawasan dan pengkajian. TPP merupakan bentuk penghargaan bagi pegawai berdasarkan basis kinerjanya. Selain meminimalisasi pelanggaran, hal ini dilakukan agar pegawai lebih tertib dan disiplin. Setiap pegawai di lingkungan Pemkab Sleman diminta membuat laporan semacam kontrak kerja. Setiap tahun, mereka harus melaporkan dokumen sasaran kinerja pegawai (SKP). Berkas itu dianggap sebagai acuan penilaian selain tingkat kehadiran *finger print*.

Pelanggaran di kalangan Pegawai Negeri Sipil di Jogja meningkat secara signifikan, kasus ini terjadi sepanjang tahun 2014-2015. Kasus indisipliner mendominasi pelanggaran yang dilakukan abdi negara tersebut. Di Kulonprogo terdapat 18 kasus, Bantul 28 kasus, Gunungkidul 16 kasus, Sleman 31 kasus, dan Kota Jogja sebanyak 30 kasus.⁷ Dilihat dari banyaknya kasus, kasus di Sleman merupakan yang tertinggi.

Pernyataan di atas memperlihatkan bilamana pimpinan kurang melakukan pengawasan, maka pegawai melaksanakan tugasnya dengan seenaknya, pegawai yang mempunyai aktivitas tinggi ketika dalam pengerjaan tugasnya diawasi pimpinan

⁷ <http://m.harianjogja.com/baca/2015/05/28/pns-jogja-pelanggaran-meningkat-indisipliner-mendominasi-608446>, diakses hari sabtu tanggal 12 maret 2016 pukul 14.30

padahal pimpinan sendiri sedang dalam keperluan dinas yang banyak, sehingga dengan banyaknya keperluan tersebut mengurangi kegiatan pengawasan secara rutin. Pengawasan yang dilakukan secara rutin juga merupakan salah satu cara motivasi bagi pegawai untuk melaksanakan pekerjaannya. Namun, faktor motivasi untuk dapat bekerja secara maksimal yakni motivasi yang berhubungan dengan gaji, promosi jabatan dan tunjangan.

Namun jika motivasi tersebut tidak didapat seringkali pegawai menunjukkan suatu bentuk kegiatan ketidakpuasan kerja seperti masih adanya pegawai yang datang terlambat, pegawai yang keluar kantor bukan untuk keperluan dinas, seperti contohnya masih ada pegawai yang makan siang di luar saat jam istirahat seringkali kembalinya ke kantor tidak tepat waktu atau melebihi jam istirahat. Masalah pengawasan dan motivasi perlu diperhatikan oleh lembaga pemerintah.

Dengan pengawasan melekat dan motivasi yang tinggi akan mempertinggi aktivitas kerja pegawai pada tingkat yang optimal sehingga pegawai mempunyai rasa tanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya. Apabila tanggung jawab terhadap lembaga tinggi maka produktivitas kerja pegawai juga akan meningkat sehingga dengan produktivitas kerja pegawai yang tinggi akan menjadi ukuran keberhasilan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya.

Pada tahun 2015 Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman meraih penghargaan dari BKN, yaitu BKN Award 2015 untuk kategori Pengelola

Kepegawaian Terbaik, yang diserahkan oleh Wakil Presiden RI Jusuf Kalla dalam acara Rekornas Kepegawaian yang diadakan di Badan Kepegawaian Negara (BKN) di Jakarta pada 10 Juni 2015. Kemudian Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman juga mendapatkan penghargaan dari Bupati Sleman, yaitu Terbaik II dalam Penilaian Kinerja Organisasi Perangkat Daerah Pemerintah Kabupaten Sleman Tahun 2014 pada 18 Desember 2015.⁸ Hal tersebut merupakan prestasi yang diraih oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman, dari prestasi yang diterima dapat dikatakan bahwa organisasi tersebut berhasil dalam membina atau memberikan motivasi untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawainya sehingga tercapainya tujuan yang diinginkan.

Salah satu bentuk dorongan yang diberikan pimpinan adalah dengan tetap menjaga kerjasama yang baik diantara para pegawainya. Kerjasama antara pegawai dengan pemimpin harus terus ditingkatkan agar tercipta suatu kerjasama yang serasi, dimana masing-masing pihak saling menghormati, saling mengerti akan hak dan kewajibannya, dan dapat bekerjasama dalam melaksanakan aktivitas untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan permasalahan diatas maka peneliti akan melakukan penelitian dengan judul **Bentuk-Bentuk Motivasi Dari Pemimpin dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman Yogyakarta.**

⁸ Profil data SKPD tahun 2011-2015 Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman. Hal 46.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah peneliti uraikan dan dengan pertimbangan agar terarah pada penyelesaian masalahnya, maka peneliti membuat perumusan masalah mengenai bentuk-bentuk motivasi dari pemimpin dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman, sebagai berikut :

1. Bentuk motivasi apa yang diberikan Pimpinan kepada pegawai untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman ?
2. Faktor-faktor apa yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman ?

C. Tujuan

Tujuan penelitian ini adalah untuk menjawab semua permasalahan tersebut diatas. Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui bentuk-bentuk motivasi yang diberikan pemimpin kepada para pegawai untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman.
2. Untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman.

D. Manfaat

Adapun yang menjadi manfaat dalam penelitian ini adalah :

1. Manfaat Teoritis

Diharapkan penelitian ini dapat berguna dalam pengembangan ilmu pengetahuan. Khususnya yang berkaitan dengan motivasi, pemimpin dan produktivitas kerja pegawai.

2. Manfaat Praktis

Sebagai bahan masukan bagi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman , untuk meningkatkan efektivitas pemimpin sehingga dapat terus memberikan motivasi kerja kepada pegawai.

E. Kerangka Teori

Setiap penelitian memerlukan kejelasan titik tolak atau landasan berpikir dalam memecahkan atau menyoroiti masalahnya. Untuk itu perlu disusun kerangka teori yang memuat pokok-pokok pikiran yang menggambarkan dari sudut mana masalah penelitian akan disoroiti. Uraian dalam kerangka teori merupakan hasil berpikir rasional yang dituangkan secara tertulis meliputi aspek-aspek yang terdapat didalam masalah dan atau sub masalah-masalah. Kerangka teori kerap kali juga disebut penelaah Kepustakaan atau Studi Literatur mengenai masalah yang diselidiki⁹. Oleh karena itu, dalam penelitian ini terdapat teori-teori yang akan di paparkan sebagai berikut :

⁹ Hadari Nawawi. 2007. *“Metode Penelitian Bidang Sosial”*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press. Hlm. 42

1. Motivasi

Motivasi secara harafiah berasal dari kata dasar “*motif*” yang berarti dorongan, alasan. Motivasi juga berasal dari bahasa latin, yakni “*movere*” yang berarti menggerakkan¹⁰. Drs. The Liang Gie, berpendapat bahwa *motive* merupakan suatu dorongan yang menjadi pangkal seseorang dalam melakukan sesuatu atau bekerja¹¹. Sedangkan menurut M. Manullang Motiv adalah tenaga pendorong yang mendorong manusia untuk bertindak atau suatu tenaga di dalam diri manusia, yang menyebabkan manusia bertindak¹². Anoraga juga mengemukakan motivasi merupakan suatu model dalam menggerakkan dan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan tugasnya masing-masing dalam mencapai sasaran dengan penuh kesadaran, kegairahan dan bertanggung jawab. Motivasi juga merupakan suatu usaha yang menimbulkan dorongan untuk melakukan suatu tugas¹³.

Menurut Edi Sutrisno, motivasi atau dorongan yang menyebabkan seseorang berperilaku tertentu itu dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor intern dan faktor ekstern. Faktor internal merupakan faktor yang berasal dalam diri pribadi, dimana faktor internal motivasi tersebut meliputi keinginan untuk dapat hidup, keinginan untuk dapat memiliki, keinginan untuk memperoleh penghargaan, keinginan untuk memperoleh pengakuan dan keinginan untuk berkuasa¹⁴. Sedangkan menurut Sinungan Motivasi merupakan keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang

¹⁰ J Winardi. 2001. *Motivasi dan Permotivasi Dalam Manajemen*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada. Hlm. 1

¹¹ S Martoyo. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE. Hlm. 164

¹² M Manulang. 1992. *Dasar-dasar Manajemen Cet.XV*. Jakarta : Ghalia Indonesia. Hlm. 146

¹³ Pandji Anoraga. 2006. *Psikologi Kerja*. Jakarta : PT. Rineka Cipta. Hlm. 37-38

¹⁴ Wardani. 2009. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Umum. Hlm. 4

memberikan energi, mendorong kegiatan atau gerakan dan mengarah atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan¹⁵.

Menurut Munandar Motivasi merupakan suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah pada tercapainya tujuan tertentu¹⁶. Hal tersebut juga sesuai dengan pendapat Handoko motivasi adalah keadaan dalam pribadi seorang yang mendorong keinginan individu melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan¹⁷.

Dari berbagai pengertian motivasi diatas, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa secara umum pengertian motivasi adalah suatu dorongan yang menggerakkan seseorang untuk melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan dan memenuhi kebutuhan hidupnya. Oleh karena itu, motivasi yang ada pada diri seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan dan motivasi bukanlah perilaku yang kelihatan. Sehingga pemimpin harus dapat memotivasi karyawan agar mau melaksanakan pekerjaan sesuai dengan kecakapan yang mereka miliki dan diharapkan mereka tidak hanya asal mau bekerja. Hal ini disebabkan karna karyawan merupakan manusia yang mempunyai perasaan, pikiran, harga diri, keinginan dan perilaku yang amat sukar untuk digeneralisasikan secara umum.

¹⁵ Sinungan Muchdarsyah. 2003. *Produktifitas Apa dan Bagaimana*. Jakarta : Bumi Aksara. Hlm. 145-146

¹⁶ A.S Munandar. 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Depok : Universitas Indonesia Press. Hlm. 323

¹⁷ Hani T Handoko. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Yogyakarta : BPF. Hlm. 252

Ada beberapa teori motivasi yang berusaha menjelaskan tentang hubungan antara perilaku dengan hasilnya. Berikut adalah teori-teori motivasi yang dikutip oleh J. Winardi, antara lain ¹⁸:

1) Teori Abraham H Maslow (Teori Kebutuhan)

Teori ini dikemukakan oleh Maslow, kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Apabila pegawai kebutuhannya tidak terpenuhi maka pegawai tersebut akan menunjukkan perilaku kecewa. Sebaliknya, jika kebutuhannya terpenuhi maka pegawai tersebut akan memperlihatkan perilaku yang gembira sebagai manifestasi dari rasa puasnya. Abraham Maslow mengemukakan bahwa hierarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut :

- a. Kebutuhan Fisiologis, meliputi kebutuhan akan sandang, pangan, papan dan lain-lain. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat rendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar.
- b. Kebutuhan rasa aman, meliputi kebutuhan akan perlindungan diri dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.
- c. Kebutuhan sosial, meliputi kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.

¹⁸J Winardi. 2001. *Motivasi dan Permotivasi Dalam Manajemen*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada

- d. Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
- e. Kebutuhan mengaktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide, gagasan dan kritik terhadap sesuatu.

2) Teori Motivasi Herzberg (Teori Dua Faktor)

Menurut Herzberg, ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Dua faktor itu disebutnya faktor hygiene (faktor ekstrinsik) dan faktor motivator (faktor intrinsik). Faktor hygiene memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan, termasuk didalamnya adalah hubungan antara manusa, imbalan, kondisi lingkungan, dan sebagainya, sedangkan faktor motivator memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan, yang termasuk didalamnya adalah achievement, pengakuan, kemajuan tingkat kehidupan, dan sebagainya.

3) Teori Motivasi Mc.Clelland (Teori Kebutuhan Berprestasi)

Hasil penelitian yang dilakukan David McClelland menunjukkan bahwa kebutuhan yang kuat untuk berprestasi, dorongan untuk berhasil berhubungan dengan sejauh mana orang tersebut termotivasi untuk mengerjakan tugasnya.

Tiga kebutuhan yang dikemukakan oleh McClelland adalah kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*) kebutuhan akan afiliasi (*need for*

affiliation) dan kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*). Orang dengan kebutuhan yang tinggi cenderung suka menetapkan sasaran yang cukup sulit untuk mereka sendiri mengambil resiko yang sudah diperhitungkan untuk mencapai sasaran tersebut.

Sedangkan menurut Sondang P Siagian dalam bukunya Teori Motivasi dan Aplikasinya mengemukakan bahwa “bagaimanapun motivasi didefinisikan terdapat tiga unsur utamanya yaitu kebutuhan, dorongan, dan tujuan.”

Untuk memperjelas peranan ketiga komponen di atas, berikut ini peneliti terangkan sebagai berikut :

1) Kebutuhan

Kebutuhan merupakan segi pertama, kebutuhan timbul dalam diri seseorang apabila dirasakan adanya kekurangan atau terjadi ketidakseimbangan dalam dirinya. Ketidakseimbangan tersebut muncul dalam diri seseorang jika seseorang itu menginginkan sesuatu yang menurut persepsinya dapat dimilikinya.

2) Dorongan

Dorongan merupakan usaha seseorang untuk memenuhi kebutuhan yang diinginkan atau untuk mengembalikan keseimbangan dalam dirinya. Pemenuhan kebutuhan ini dilakukan secara terarah yang secara sadar dilakukan seseorang.

3) Tujuan

Tujuan adalah sesuatu yang dapat menghilangkan kebutuhan dan dapat mengurangi tujuan.

Sedangkan Jack William dalam bukunya *Applied Human Relation and Organization Approach* yang diterjemahkan oleh Onong Uchjana Effendy berpendapat bahwa Motivasi adalah proses yang terdiri dari tiga tahap kebutuhan internal, yaitu kegiatan untuk memuaskan kebutuhan tersebut dan pelaksanaan kebutuhan itu¹⁹.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa unsur-unsur motivasi terdiri dari :

- a. Pemberian motivasi harus berhubungan dengan pencapaian tujuan organisasi
- b. Dorongan adanya kebutuhan yang harus dipenuhi
- c. Motivasi menunjukkan adanya pemuasan kebutuhan dan pelaksanaan pemuasan tersebut.

a. Bentuk-bentuk Motivasi

Jenis-jenis motivasi dapat dikelompokkan menjadi dua jenis menurut Malayu S.P Hasibuan, yaitu :

- 1) Motivasi positif (*insentif positif*), manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik.

¹⁹ Onong Uchjana Effendy. 1993. *Psikologi Industri*, Bandung: CV. Mandar Maju. Hlm. 133

Dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.

- 2) Motivasi negative (*insentif negative*), manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan memotivasi negative ini semangat kerja bawahan dalam waktu pendek akan meningkat, karena takut dihukum.²⁰

b. Tujuan Pemberian Motivasi

Motivasi yang diberikan kepada para pegawai mempunyai tujuan tertentu yang mendasar untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Dalam bukunya *Organisasi dan Motivasi*, Malayu S.P Hasibuan mengemukakan beberapa tujuan motivasi antara lain:

- 1) Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
- 2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- 3) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- 4) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan
- 5) Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
- 6) Mengefektifkan pengadaan karyawan
- 7) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik

²⁰ Malayu S.P Hasibuan. 2003. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta : Bumi Aksara. Hlm. 150

- 8) Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
- 9) Meningkatkan tingkat kesejahteraan masyarakat
- 10) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- 11) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

2. Pemimpin

Sukarna mengemukakan bahwa, Pemimpin berasal dari kata dasar "pimpin" yang mengandung pengertian mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi²¹. Sedangkan menurut K. Permadi yang dikutip dari Wright Mills mengatakan bahwa Pemimpin adalah suatu elite yang memiliki posisi komando pada puncak pranata utama dalam masyarakat yang karena kedudukan institusional mereka yang utama, maka mereka mengambil keputusan-keputusan yang akibatnya oleh seluruh lapisan masyarakat. Kekuasaan mereka pada pranata-pranata sosial yang secara formal diberlakukan, dan inilah yang merupakan saluran-saluran yang sah untuk memksakan keputusan-keputusan. Di dalam pengertian semacam inilah para birokrat atau penyelenggara dapat dimaksudkan ke dalam kategori pemimpin.²²

Selanjutnya Kartini Kartono berpendapat bahwa Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya kecakapan dan kelebihan disuatu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-

²¹ Sukarna. 1990. *Kepemimpinan Dalam Administrasi*. Bandung : Mandar Maju. Hlm. 1

²²K Permadi. 1996. *Pemimpin dan Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta : PT. Rineka Cipta. Hlm. 5

sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa tujuan.²³

Menurut Miftha Thoha dalam bukunya *Prilaku Organisasi*, Pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan memimpin, artinya memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain atau kelompok tanpa mengindahkan bentuk alasannya²⁴. Kemudian menurut Malayu S.P Hasibuan, Pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan²⁵.

Dari berbagai pengertian pemimpin diatas, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa secara umum pengertian pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, kelompok atau bawahannya untuk melakukan aktifitas-aktifitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan. Seorang pemimpin akan aktif membuat rencana-rencana, akan terus mengkoordinasi, serta melakukan percobaan dan memimpin pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama-sama.

Seorang pemimpin tidak pernah terlepas dari tugas dan peran. Menurut Sondang P. Sigian tugas pokok seorang pemimpin yaitu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen. Terlaksananya tugas-tugas tersebut tidak dicapai anya oleh seorang

²³Kartini Kartono. 1996. *Pengantar Metodologi Sosial*. Bandung : Alumni. Hlm. 104

²⁴Miftah Thoha. 2010. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada. Hlm. 32-33

²⁵Malayu S.P Hasibuan. 2003. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta : Bumi Aksara.

pemimpin, tetapi dengan menggerakkan orang-orang yang dipimpinnya.²⁶ Agar orang-orang yang dipimpin mau bekerja secara efektif seorang pemimpin harus memiliki inisiatif dan kreatif dan harus selalu menjaga hubungan manusiawi. Secara umum tugas-tugas pokok pemimpin antara lain :

- a. Melaksanakan fungsi managerial, yaitu berupa kegiatan pokok meliputi pelaksanaan penyusunan rencana, penyusunan organisasi, pengarahan organisasi, pengendalian penilaian dan pelaporan.
- b. Mendorong atau memotivasi bawahan untuk dapat bekerja dengan giat dan tekun
- c. Membina bawahan agar dapat bekerja secara efektif dan efisien
- d. Membina bawahan agar dapat memikul tanggung jawab tugas masing-masing secara baik
- e. Menciptakan iklim kerja yang baik dan harmonis
- f. Menyusun fungsi manajemen secara baik
- g. Menjadi penggerak yang baik dan dapat menjadi sumber berkualitas
- h. Menjadi wakil dalam membina hubungan dengan pihak luar.

Sondang P. Siagian juga menjelaskan tentang peranan pemimpin dan mengategorikan dalam tiga bentuk, yaitu :

- a. Peranan yang bersifat interpersonal

Salah satu tuntutan yang harus dipenuhi seorang pemimpin adalah ketrampilan insani (*human skills*). Peran "Interpersonal" ini terdiri tiga

²⁶Siagian P Sondang. 1999. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta : PT. Rineka Cipta. Hlm. 47

bentuk: *Pertama*, Selaku simbol keberadaan organisasi yang dimainkan dalam berbagai kegiatan yang sifatnya legal dan seremonial. *Kedua*, Selaku pimpinan yang bertanggung jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada para bawahannya. *Ketiga*, Peran selaku penghubung di mana seorang pemimpin harus dapat menciptakan jaringan yang luas dengan memberikan perhatian khusus kepada mereka yang mampu berbuat sesuatu bagi organisasi dan juga berbagai pihak yang memiliki informasi yang diperlukan oleh organisasi.

b. Peranan yang bersifat informasional

Kegiatan organisasi dapat terlaksana dengan efisien dan efektif tanpa dukungan informasi yang mutakhir, lengkap dan dapat dipercaya karena diolah dengan baik. Peran tersebut terdiri dari tiga bentuk, yaitu: *Pertama*: Seorang pemimpin merupakan pemantau arus informasi yang terjadi dari dan ke dalam organisasi. *Kedua*: Peran sebagai pembagi informasi. Informasi yang diperoleh seorang pemimpin selain berguna dalam fungsi kepemimpinannya juga harus disalurkan kepada pihak lain dalam organisasi. *Ketiga*: Peran selaku juru bicara organisasi. Peran ini menyangkut kemampuan menyalurkan informasi secara tepat kepada berbagai pihak di luar organisasi, terutama menyangkut informasi tentang rencana, kebijaksanaan, tindakan dan hasil yang telah dicapai oleh organisasi.

c. Peranan pengambilan keputusan

Peranan ini mengambil empat bentuk:

1) Selaku entrepreneur

Peran ini dimainkan melalui pertemuan-pertemuan yang dimaksudkan untuk merumuskan dan menetapkan strategi yang bermuara pada dirancang dan dimulainya proyek.

2) Peredam Gangguan

Peranan ini antara lain berarti kesediaan memikul tanggung jawab untuk mengambil tindakan koreaktif apabila organisasi menghadapi gangguan serius.

3) Pembagi sumber dana dan daya

Peran ini tampak ketika pemimpin dengan kekuasaannya atau wewenangnya mengalokasikan dan dan daya. Termasuk diantaranya wewenang untuk menempatkan orang pada posisi tertentu mempromosikan orang, menurunkan pangkat seseorang dan juga memberikan sanksi.

4) Perunding bagi organisasi

Pemimpin berperan selaku perunding untuk organisasi dalam berinteraksi dengan pihak luar.

Dari berbagai fungsi dan peranan kepemimpinan di atas menunjukkan implikasi bahwa seorang yang mendapat kepercayaan untuk menduduki jabatan pemimpin dituntut memiliki kemampuan mengenai faktor-faktor yang mendukung

keberhasilan organisasi maupun faktor-faktor yang menghambat. Selain itu juga peluang dan ancaman yang timbul yang tidak dapat diperkirakan sebelumnya.

3. Produktivitas Kerja

a. Produktivitas

Produktivitas berasal dari bahasa Inggris "Product Result Outcome" yang berkembang menjadi "Productive" yang berarti menghasilkan, dan productivity yang dipergunakan dalam bahasa Indonesia diubah menjadi produktivitas yang berarti kekuatan atau kemampuan menghasilkan sesuatu ²⁷. Sedangkan menurut M. Sinungan berpendapat bahwa yang dimaksud dengan produktivitas adalah suatu pendekatan yang interdisiplin untuk menentukan tujuan yang efektif, pembuatan tentang aplikasi penggunaan cara yang produktif untuk menggunakan sumber-sumber secara efisien dan tetap menjaga kualitas yang tinggi yang mengikut sertakan pendayagunaan secara terpadu sumber daya manusia dan ketrampilan sumber modal teknologi, manajemen, informasi, energi dan sumber-sumber lain menuju kepada pengembangan dan peningkatan standar hidup untuk seluruh masyarakat.²⁸

Pedapat yang sama juga dikemukakan oleh Woekirno Sunardi yang mengatakan bahwa Produktivitas adalah kesadaran untuk menghasilkan sesuatu yang lebih banyak daripada yang telah atau sedang berada dalam usahanya. Pokoknya

²⁷Hadari Nawawi dan Martini Hadari. 1990. *Administrasi Personel Untuk Meningkatkan Produktifitas Kerja*. Jakarta : Haji Masagung. Hlm. 97

²⁸Sinungan Muchdarsyah. 2003. *Produktifitas Apa dan Bagaimana*. Jakarta : Bumi Aksara. Hlm. 17

menambah kegiatan guna menghasilkan lebih dari apa yang telah dicapainya²⁹. Menurut Dewan Produktifitas Nasional yang dikutip oleh Tali Ziduhu Ndraha bahwa Produktifitas adalah suatu sikap mental yang selalu berusaha dan mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan ini (harus) lebih baik dari hari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini.³⁰

Sejajar dengan pendapat di atas, Faustino Cordoso Gomes mengatakan bahwa Produktivitas sering dihubungkan dengan *output* kinerja, efisiensi dan efektifitas. Sehingga pengertian produktivitas dikemukakan orang dengan menunjukkan kepada rasio *output* terhadap *input*. *Input* bisa mencakup biaya produksi dan biaya peralatan, sedangkan *output* bisa terdiri dari penjualan, pendapatan, dan kerusakan³¹.

Dari beberapa pendapat di atas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa produktivitas adalah kemampuan seseorang untuk menghasilkan sesuatu secara maksimal dengan menggunakan sarana dan prasarana yang telah tersedia.

b. Produktivitas Kerja

Definisi kerja menurut Tali Ziduhu Ndraha adalah proses penciptaan atau pembentukan nilai baru pada suatu unit sumber daya, pengurangan atau penambahan nilai pada suatu unit alat pemenuhan kebutuhan yang ada³². Sedangkan menurut Moh. As'ad, Kerja yaitu sejumlah rangkaian aktivitas jasmaniah yang dilakukan oleh

²⁹Sumardi Woekirno. 1990. *Faktor-faktor Produktifitas Karyawan*. Jakarta : Gramedia. Hlm. 4

³⁰Tali Ziduhu Ndraha. 1999. *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Rineka Cipta. Hlm. 44

³¹Gomes, Fustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Penerbit Ardi. Hlm. 154

³²Tali Ziduhu Ndraha. 1999. *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Rineka Cipta. Hlm. 1

manusia untuk mencapai satu tujuan tertentu³³. Sarwoto juga berpendapat kerja yaitu sejumlah rangkaian aktivitas jasmaniah yang dilakukan oleh manusia untuk mencapai satu tujuan tertentu³⁴.

Berdasarkan pendapat di atas mengenai definisi kerja, peneliti menyimpulkan adalah suatu rangkaian aktifitas yang dilakukan oleh seseorang untuk mencapai tujuan tertentu dan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.

Hadari Nawawi dan Martini Hadari mengemukakan bahwa Produktivitas kerja adalah perbandingan terbaik antara hasil yang diperoleh (*output*) dengan jumlah kerja yang digunakan *input*³⁵. Produktivitas pada hakekatnya meliputi sikap yang senantiasa mempunyai pandangan bahwa metode kerja hari kemarin dan hasil yang dapat diraih esok hari harus lebih banyak atau lebih bermutu daripada yang diraih hari ini.³⁶ Sedangkan menurut M. Sinungan produktivitas kerja mempunyai pengertian yang lebih luas dari ilmu pengetahuan, teknologi dan teknik manajemen, yaitu sebagai filosofi dan sikap mental yang timbul dari motivasi yang kuat dari masyarakat, yang secara terus menerus berusaha meningkatkan kualitas kehidupan.³⁷

Dengan demikian peneliti dapat simpulkan secara umum mengenai produktivitas kerja. Produktivitas kerja adalah aktifitas pegawai dengan

³³Moh As'ad. 2003. *Psikologi Industri*. Bandung : CV. Mandar Maju. Hlm. 46

³⁴Sarwoto. 1991. *Dasar-Dasar Organisasi dan Manajemen*. Jakarta : Ghalia Indonesia. Hlm. 189

³⁵Hadari Nawawi dan Martini Hadari. 1990. *Administrasi Personel Untuk Meningkatkan Produktifitas Kerja*. Jakarta : Haji Masagung. Hlm. 97

³⁶Komarudin. 1990. *Manajemen Kantor dan Praktek*. Bandung : Sinar Baru. Hlm. 121

³⁷ Sinungan, Muchdarsyah. 2003. *Produktifitas Apa dan Bagaimana*. Jakarta : Bumi Aksara. Hlm. 18

menggunakan kemampuannya untuk menghasilkan produk berupa barang atau jasa secara optimal yang didorong oleh motivasi dari lingkungan secara terus menerus untuk mencapai tujuan yang diinginkan baik tujuan organisasi maupun pribadi. Sehubungan dengan itu produktivitas kerja dikatakan tinggi jika prosesnya berlangsung menurut prosedur dan mekanisme yang tepat dan cermat atau yang dinilai terbaik dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Produktivitas erat terkait dengan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai. Hasil kerja pegawai tersebut merupakan produktivitas kerja sebagai target yang didapat melalui kualitas kerjanya dengan melaksanakan tugas yang sesuai dengan peraturan yang ditetapkan oleh organisasi. Kemudian dalam hal ini ditemukan beberapa faktor sebagai mana dinyatakan sebagai indikator dari produktivitas kerja³⁸, antara lain :

1. Kualitas pekerjaan

Kualitas pekerjaan menyangkut mutu yang dihasilkan. Seorang pegawai dituntut untuk mengutamakan kualitas dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Kualitas bagi hampir semua orang tampaknya berarti kualitas tinggi. Kualitas semakin tinggi berarti semakin baik. Seorang pegawai sebagai sumber daya yang menjalankan dan melaksanakan manajemen di suatu organisasi harus memiliki kehidupan kerja yang berkualitas. Kehidupan kerja yang berkualitas yaitu keadaan dimana para pegawai dapat memenuhi kebutuhannya dengan bekerja di dalam organisasi.

³⁸ Agus Dwiyanto. 1995. *Penilaian Kinerja Organisasi Publik*. Yogyakarta : Fisipol UGM. Hal. 476

Dan kemampuan untuk hasil tersebut menurut *Garry Desler* yang dikutip oleh Agus Dharma bergantung apakah terdapat adanya :

- a. Perlakuan yang fair, adil dan sportif terhadap pegawai
 - b. Kesempatan untuk mewujudkan kemampuan secara penuh dan kesempatan untuk mewujudkan diri yaitu untuk menjadi orang yang mereka rasa mampu mewujudkannya.
 - c. Komunikasi terbuka dan saling mempercayai diantara sesama pegawai.
 - d. Kesempatan bagi semua pegawai untuk berperan secara aktif dalam pengambilan keputusan-keputusan penting yang melibatkan pekerjaan-pekerjaan mereka.
 - e. Kompensasi yang cukup fair.
 - f. Lingkungan yang aman dan sehat.
2. Kuantitas pekerjaan

Perkembangan organisasi menuntut adanya kuantitas pekerjaan. Kuantitas pekerjaan menyangkut pencapaian target, hasil kerja yang sesuai dengan rencana organisasi. Rasio kuantitas pegawai harus seimbang dengan kuantitas pekerjaan sehingga dengan pertimbangan tersebut dapat menjadi tenaga kerja yang produktif untuk meningkatkan produktivitas kerja di dalam organisasi tersebut.

3. Ketepatan waktu

Masyarakat berbeda-beda dalam menilai waktu. Misalnya budaya barat menganggap waktu sebagai sumber daya yang langka, “waktu adalah uang” dan harus digunakan secara efisien. Beberapa budaya lain mengambil suatu pendekatan yang lain lagi terhadap waktu. Mereka memfokuskan pada masa lalu misalnya mengikuti tradisi mereka dan berusaha melestarikan praktek-praktek historisnya. Pengetahuan akan orientasi waktu yang berlainan dari budaya-budaya tersebut dapat memberikan wawasan ke dalam pentingnya tenggang waktu, apakah perencanaan jangka panjang dan dipraktekkan secara meluas, pentingnya pengawasan kerja dan apakah yang menyebabkan keterlambatan-keterlambatan. Seorang pegawai harus memiliki paham tersebut yang memandang waktu sebagai sumber daya yang harus benar-benar digunakan dengan tepat dan mempraktekkan pada tugas-tugasnya yaitu menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan orang tepat pada waktu yang ditentukan serta mengutamakan prinsip efisien³⁹.

4. Semangat kerja

Moekijat menyatakan bahwa semangat kerja menggambarkan perasaan berhubungan dengan jiwa, semangat kelompok, kegembiraan, dan kegiatan. Apabila pekerja tampak merasa senang, optimis mengenai kegiatan dan tugas, serta ramah satu sama lain, maka pegawai itu dikatakan mempunyai semangat kerja yang tinggi. Sebaliknya apabila

³⁹Agus Dwiyanto. 1995. *Penilaian Kinerja Organisasi Publik*. Yogyakarta : Fisipol UGM. Hal. 477

pegawai tidak puas, lekas marah, sering sakit, suka membantah, gelisah dan pesimis, maka reaksi ini dikatakan sebagai semangat yang rendah⁴⁰. Semangat kerja sangat penting bagi organisasi karena (a) semangat kerja yang tinggi tentu dapat mengurangi angka absensi atau tidak bekerja karena malas, (b) dengan semangat kerja yang tinggi maka pekerjaan yang diberikan atau ditugaskan kepadanya akan dapat diselesaikan dengan waktu yang lebih singkat atau lebih cepat, (c) semangat kerja yang tinggi otomatis membuat pegawai akan merasa senang bekerja sehingga kecil kemungkinan pegawai akan pindah bekerja ke tempat lain, (d) semangat kerja yang tinggi dapat mengurangi angka kecelakaan karena pegawai yang mempunyai semangat kerja tinggi cenderung bekerja dengan hati-hati dan teliti sehingga bekerja sesuai dengan prosedur yang ada⁴¹.

5. Disiplin kerja

Dalam melaksanakan disiplin kerja, disiplin yang baik dapat diukur dalam wujud :

- a. Pimpinan atau pegawai datang dan pulang kerja tepat pada waktu yang ditentukan.
- b. Menghasilkan pekerjaan baik kuantitas maupun kualitas yang memuaskan.

⁴⁰Moekijat. 1997. *Manajemen Tenaga Kerja dan Hubungan Kerja*. Bandung : CV. Pioner Jaya. Hlm. 31

⁴¹Ahmad Tohardi. 2002. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Universitas Tanjungpura. Hlm. 55

- c. Melaksanakan tugas penuh dengan semangat.
- d. Mematuhi semua peraturan yang ada.

Hal tersebut sesuai dengan pendapat Sinungan yang mengatakan disiplin adalah sikap kewajiban dari seseorang/kelompok orang senantiasa berkehendak untuk mengikuti/mematuhi segala aturan perusahaan yang telah ditetapkan dan disiplin juga dapat dikembangkan melalui suatu latihan antara lain dengan bekerja, menghargai waktu dan biaya

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja

Banyaknya faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja, baik yang berhubungan dengan tenaga kerja maupun yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan dan kebijaksanaan pemerintah secara keseluruhan. Seorang pegawai dapat dikatakan produktif apabila pegawai menghasilkan nilai tambah yang lebih besar dari sebelumnya. Untuk menghasilkan hasil yang lebih baik dari apa yang telah dicapainya, maka seseorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dengan menggunakan semua sumber-sumber yang ada. Menurut Pandji Anoraga ada 10 faktor yang sangat diinginkan oleh para pegawai untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai, yaitu :

- 1) Pekerjaan yang menarik
- 2) Upah yang baik
- 3) Keamanan dan perlindungan dalam pekerjaan

- 4) Etos kerja
- 5) Lingkungan atau sarana kerja yang baik
- 6) Promosi dan pengembangan diri mereka sejalan dengan perkembangan perusahaan
- 7) Merasa terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi
- 8) Pengertian dan simpati atas persoalan-persoalan pribadi
- 9) Kesetiaan pimpinan pada diri si pekerja
- 10) Disiplin kerja yang keras⁴²

Sementara itu Komarudin (1990:97) memerinci beberapa faktor yang mempengaruhi kerja pegawai dalam suatu organisasi yaitu:

- 1) Tingkat pendidikan dan latihan

Pendidikan membentuk dan menambah pengetahuan seseorang untuk mengerjakan sesuatu yang lebih cepat dan tepat. Bagi pegawai, pendidikan dan latihan dapat membentuk dan meningkatkan ketrampilan kerja dengan demikian akan terjadi peningkatan produktifitas yang tinggi terhadap diri pegawai.

- 2) Gizi dan kesehatan

Gizi dan kesehatan akan memberikan kemampuan serta kesegaran fisik dan mental seseorang dalam melakukan pekerjaan. Semakin baik/ tinggi keadaan gizi dan kesehatan pegawai semakin tinggi pula tingkat produktifitas.

⁴²Pandji Anoraga. 2006. *Psikologi Kerja*. Jakarta : PT. Rineka Cipta. Hlm. 50-58

3) Besarnya pendapatan dan jaminan social

Pendapatan dan jaminan sosial dalam arti imbalan atau upah dan juga penghargaan, dapat menjadi motivasi untuk bekerja giat atau lebih produktif, karena dengan kehidupan yang layak, mereka dapat lebih tenang dan bersemangat dalam bekerja.

4) Kesempatan Kerja

Tingkat produktifitas kerja pegawai juga tergantung pada kesempatan yang terbuka padanya. Kesempatan kerja dalam hal ini berarti:

d. Kesempatan untuk bekerja

Pekerjaan yang sesuai dengan pendidikan dan ketrampilan tiap-tiap pegawai.

e. Kesempatan mengembangkan diri

5) Manajemen

Prinsip manajemen adalah peningkatan efisiensi dengan mengurangi pemborosan, dengan manajemen pimpinan dapat mempergunakan sumber daya yang ada untuk tercapainya tujuan.

6) Disiplin

Salah satu faktor penting yang mempengaruhi produktifitas kerja adalah disiplin. Masalah disiplin selalu dikaitkan dengan sikap kepatuhan dan kataatan terhadap perintah dan peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis. Dalam kaitannya dengan disiplin, seorang manajer sebagai pimpinan harus dapat memberikan penjelasan tentang peraturan-

peraturan yang berlaku di perusahaan maupun sanksi-sanksi bagi yang melanggar peraturan. Dan jika peraturan yang dibuat itu benar-benar ditaati oleh pegawai, maka mereka (pegawai) dengan semangat akan bekerja dengan hati-hati sehingga produktifitas kerja dapat meningkat dan tujuan organisasi atau perusahaan akan tercapai. Dengan demikian diharapkan dapat menempatkan pegawai sebagai pekerja yang sadar akan tanggung jawabnya.

7) Kebijakan Pemerintah

Usaha peningkatan produktifitas sangat sensitif terhadap kebijaksanaan pemerintah di bidang produksi, investasi, perijinan usaha dan lain-lain. Tiap-tiap kebijaksanaan di bidang tersebut mempengaruhi produktifitas baik secara langsung maupun tidak langsung.

8) Sarana Produksi

Manusia merupakan faktor dominan di dalam suatu perusahaan tetapi tanpa faktor-faktor pendukung yang lainnya misalnya peralatan kerja, manusia tidak akan bisa melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien. Dengan adanya peralatan kerja sebagai faktor pendukung manusia dalam bekerja, maka proses produksi akan berjalan dengan baik sehingga akan mampu meningkatkan produktifitas kerja yang tinggi.

Dari berbagai penjelasan faktor produktivitas diatas tersebut, maka dapat diperjelas bahwa tiap-tiap faktor adalah saling mempengaruhi peningkatan produktivitas baik secara langsung maupun tidak langsung. Pendidikan membentuk

dan menambah pengetahuan seseorang untuk mengerjakan sesuatu dengan lebih cepat dan lebih tepat. Latihan juga akan membentuk dan meningkatkan keterampilan kerja. Dengan demikian tingkat produktivitas kerja seorang pegawai akan semakin tinggi pula.

F. Definisi Konsepsional

Konsep yang digunakan untuk memperjelas suatu variable yang di teliti. Menurut Sofian Effendi, Konsep adalah unsur penelitian yang terpenting dan merupakan definisi yang dipakai oleh peneliti untuk menggambarkan secara abstrak suatu fenomena social ataupun fenomena alami⁴³.

Definisi konsepsional yang dipakai dalam penelitian ini adalah :

1. Motivasi adalah suatu dorongan yang menggerakkan seseorang untuk melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan dan memenuhi kebutuhan hidupnya.
2. Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, kelompok atau bawahannya untuk melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan.
3. Produktifitas adalah kemampuan seseorang untuk menghasilkan sesuatu secara maksimal dengan menggunakan sarana dan prasarana yang telah tersedia.

⁴³Sofian Effendi dan Singarimbun. 1989. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta : Bumi Aksara. Hlm. 3

4. Kerja adalah suatu rangkaian aktifitas yang dilakukan oleh seseorang untuk mencapai tujuan tertentu dan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.
5. Produktivitas Kerja adalah aktifitas pegawai dengan menggunakan kemampuannya untuk menghasilkan produk berupa barang atau jasa secara optimal yang didorong oleh motivasi dari lingkungan secara terus menerus untuk mencapai tujuan yang diinginkan baik tujuan organisasi maupun pribadi.

G. Definisi Operasional

Menurut Soffian Effendi salah satu unsur yang sangat membantu komunikasi antar pribadi adalah definisi operasional yang merupakan petunjuk bagaimana suatu variable diukur. Dengan membaca definisi operasional dalam suatu penelitian akan mengetahui pengukuran suatu variable, sehingga dapat mengetahui baik buruknya pengukuran tersebut⁴⁴.

No	Variabel	Indikator
1.	Bentuk-bentuk Motivasi	
	a. Motivasi positif	<ul style="list-style-type: none"> - Gaji - Kenaikan pangkat - Jaminan sosial - Kesehatan - Penghargaan

⁴⁴ Singarimbun, Masri, Sofian Effendi. 1989. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta : Bumi Aksara. Hlm. 5

	b. Motivasi negative	<ul style="list-style-type: none"> - Teguran lisan - Teguran tertulis - Sanksi
2.	Fungsi dan peran pemimpin	
	a. Peran besifat interpersonal	<ul style="list-style-type: none"> - Peran sebagai yang di tuakan - Peran sebagai pemimpin - Peran sebagai penghubung
	b. Peran bersifat informasional	<ul style="list-style-type: none"> - Peran sebagai monitor - Peran sebagai disseminator - Peran sebagai juru bicara
	c. Peran dalam pengambilan keputusan	<ul style="list-style-type: none"> - Peran sebagai wirausaha - Peran sebagai pengendali gangguan - Peran sebagai yang mengalokasi sumber daya
3.	Faktor yang mempengaruhi produktifitas kerja pegawai	
	a. Faktor pendukung	<ul style="list-style-type: none"> - Kenaikan gaji - Lingkungan dan sarana - Efektif dan efisien - Kenaikan pangkat
	b. Faktor penghambat	<ul style="list-style-type: none"> - Sumber daya manusia - Tingkat pendidikan rendah - Kurangnya keterampilan - Kurang disiplin

H. Metode Penelitian

1. Desain Penelitian

Desain penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian ini dipilih karena untuk menyajikan data secara sistematis, factual dan akurat mengenai fakta-fakta yang ada di lapangan. Dengan menggunakan desain penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif bertujuan untuk menggali mengenai Bentuk-bentuk Motivasi Dari Pemimpin dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman.

2. Lokasi Penelitian

Berdasarkan judul yang diangkat maka lokasi penelitian berada di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman.

3. Unit Analisis

Unit analisis dalam penelitian ini yaitu Individu. Penentuan unit analisis ini didasarkan pada pertimbangan obyektif, untuk mendeskripsikan penelitian mengenai bentuk-bentuk motivasi dari pemimpin dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai. Unit analisis yang dilakukan melalui wawancara dengan Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman atau perwakilannya, Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian, dan Kepala Bidang Pembinaan dan Pengembangan Pegawai.

4. Jenis Data

a. Data Primer

Data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari sumber melalui wawancara dan observasi (responden, informan). Informan adalah sumber data yang berupa orang. Orang yang dalam penelitian ini dipilih dengan harapan dapat memberikan keterangan yang diperlukan untuk melengkapi atau memperjelas jawaban dari responden.

b. Data Sekunder

Data sekunder yaitu data yang diambil dari dokumen dan laporan-laporan yang berkaitan dengan penelitian. Dokumen adalah segala bentuk catatan tentang berbagai macam peristiwa atau keadaan di masa lalu yang memiliki nilai atau arti penting dan dapat berfungsi sebagai data penunjang dalam penelitian ini. Sumber tertulis dapat terbagi atas sumber buku dan majalah ilmiah, sumber arsip dokumen pribadi dan dokumen resmi.⁴⁵

5. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang relevan dan lengkap, penelitian ini menggunakan beberapa teknik untuk mengumpulkan data. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu:

⁴⁵ Sugiono. 2010. *“Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif dan R & D”*. Bandung: Alfabeta. Hlm 160

a. Wawancara

Dalam penelitian kualitatif, teknik wawancara merupakan salah satu cara untuk mengumpulkan data dalam bentuk percakapan. Lexy J. Moleong mengemukakan bahwa wawancara adalah percakapan yang dilakukan dengan maksud tertentu dan dilakukan oleh dua belah pihak yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu.⁴⁶ Manfaat dari teknik ini adalah menjelaskan masalah sampai sedetail-detailnya dari pertanyaan yang di ajukan.

Dalam hal ini pihak-pihak yang diwawancarai adalah Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman atau perwakilannya, Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian, Kepala Bidang Pembinaan dan Pengembangan Pegawai, serta pegawai atau staf yang bertugas di BKD Kabupaten Sleman. Hal ini dilakukan guna mengetahui secara langsung dari informan tentang bentuk-bentuk motivasi apa yang diberikan pemimpin kepada bawahannya untuk meningkatkan produktivitas kerja.

b. Dokumentasi

Dokumentasi adalah cara pengumpulan data dengan menggunakan berbagai dokumen atau catatan yang mencatat keadaan konsep

⁴⁶Lexy J Moleong. 2001. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT. Remaja Rosda Karya. Hlm. 35

penelitian (ataupun yang terkait dengannya) di dalam unit analisa yang dijadikan sebagai obyek penelitian. Dokumentasi dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui data-data pemerintahan di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman. Peneliti mengumpulkan data dari dokumen yang sudah ada, sehingga dapat memperoleh catatan-catatan yang berhubungan dengan penelitian seperti : gambaran umum, struktur organisasi, LAKIP, serta foto di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman.

6. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang dipergunakan adalah analisa kualitatif, dimana data yang diperoleh diklasifikasikan, digambarkan dengan kata-kata atau kalimat menurut katagori untuk memperoleh kesimpulan. Selanjutnya menganalisa gejala yang ada sertai memakai makna bersifat menyeluruh. Data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambaran dan bukan angka- angka dengan demikian laporan penelitian akan berisi kutipan-kutipan data untuk memberikan gambaran laporan tersebut. Data tersebut diperoleh dari naskah wawancara, catatan laporan, dokumentasi pribadi, dokumen resmi dan sebagainya.