

### **BAB III**

### **PEMBAHASAN**

Pemimpin merupakan motor penggerak bagi sumber daya dan alat – alat dalam suatu organisasi, serta merupakan kunci suksesnya organisasi. Untuk menjadi seorang pemimpin tidaklah mudah. Pemimpin mempunyai peranan yang sangat besar pengaruhnya bagi organisasi yang di pimpinnya. Banyak hal yang harus di perhatikan untuk menjadi pemimpin. Pemimpin bukanlah simbol belaka tetapi mereka yang menduduki posisi pemimpin perlu memiliki kelebihan – kelebihan yang melebihi orang lain.

Kemampuan dan keterampilan dari seorang pimpinan adalah faktor penting dalam memotivasi pegawainya agar lebih bekerja dengan baik. Dalam hal ini pengaruh seorang pemimpin sangat menentukan arah tujuan dari organisasi, karena untuk merealisasikan tujuan organisasi perlu menerapkan peran dalam memimpin kerja yang konsisten terhadap situasi kerja yang dihadapi. Selain itu seorang pemimpin didalam melaksanakan tugasnya harus berupaya menciptakan dan memelihara hubungan yang baik dengan bawahannya agar mereka dapat bekerja secara produktif. Dengan demikian, secara tidak langsung motivasi dari pegawai semakin meningkat.

Keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada mutu seorang pemimpin yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Karena dalam organisasi seorang pemimpin sangat mempunyai peranan yang sangat dominan dalam

keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatan. Berbicara tentang keberhasilan pemimpin di dalam suatu organisasi tidak terlepas dari adanya pegawai yang mempunyai produktivitas yang tinggi. Untuk menghasilkan pegawai yang mempunyai produktivitas yang tinggi perlu adanya suatu motivasi yang diberikan pemimpin. Pegawai yang memiliki semangat kerja yang tinggi akan meningkatkan kehidupan organisasi atau perusahaan. Loyalitas dan semangat kerja dapat dilihat dari mereka yang senang dengan pekerjaannya. Dengan demikian diperlukan suatu motivator bagi pegawai yaitu berupa pemenuhan kebutuhan fisik dan non fisik. Dengan terpenuhinya kebutuhan tersebut maka pegawai akan bersedia bekerja dan melaksanakan tugasnya dengan baik. Mereka akan lebih memusatkan perhatiannya terhadap tugas dan tanggung jawabnya, sehingga hasil pekerjaannya meningkat. Untuk itulah motivasi yang diberikan dari seorang pemimpin itu sangat penting bagi pegawai.

Peran dan fungsi seorang pemimpin baik dalam organisasi swasta maupun organisasi pemerintahan salah satunya adalah meningkatkan produktivitas kerja pegawai yang tinggi yang juga harus mendapatkan perhatian dan penanganan secara khusus dan langsung oleh pemimpin. Begitu juga halnya di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman peningkatan produktivitas kerja yang tinggi langsung ditangani oleh pemimpin karena mengingat bahwa produktivitas kerja yang tinggi merupakan salah satu faktor yang dapat berpengaruh pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Maka dari itu diperlukan analisa yang mendalam tentang bentuk-bentuk motivasi apa saja yang diberikan pemimpin kepada pegawai untuk meningkatkan produktivitas kerjanya, yaitu sebagai berikut :

#### **A. Bentuk-bentuk Motivasi**

Motivasi merupakan satu penggerak dari dalam hati seseorang untuk melakukan atau mencapai suatu tujuan. Dengan adanya motivasi dapat merangsang pegawai untuk lebih menggerakkan tujuan perusahaan / organisasi. Apabila kebutuhan akan hal ini terpenuhi maka akan timbul kepuasan dan kelancaran terhadap peningkatan produktivitas kerja pegawai. Seorang pemimpin dituntut untuk mencari cara terbaik agar dapat menggerakkan dan meningkatkan produktivitas kerja pegawainya agar dapat bertanggung jawab melaksanakan tugas dengan sebaik baiknya. Karena setiap pegawai mempunyai kebutuhan dan keinginan yang berbeda-beda sehingga pimpinan harus mengerti dan memahami kebutuhan serta keinginan para anggotanya. Apabila kebutuhan serta keinginan pegawai sudah terpenuhi, maka mereka akan melaksanakan dan mengerjakannya dengan baik serta juga akan lebih bersemangat dalam bekerja sehingga pegawai itu memiliki kesanggupan atas tugas yang dibebankan, kesanggupan untuk bekerjasama serta sanggup menaati peraturan berorganisasi.

Di dalam instansi pemerintah, meningkatkan produktivitas kerja pegawai merupakan suatu kebijaksanaan yang harus dilaksanakan pemimpin dalam mencapai keberhasilan organisasinya. Dengan adanya produktivitas kerja pegawai, maka akan timbul kesetiaan terhadap organisasi, kedisiplinan, hasil kerja yang baik, penggunaan

metode dan waktu sesuai dalam pekerjaan dan akan lebih efisien. Selain itu mereka akan memiliki ketaatan, tanggung jawab dan kesadaran terhadap organisasi, peraturan dan pekerjaannya.

Dari penelitian ini, peneliti memperoleh data tentang bentuk-bentuk motivasi yang diberikan pemimpin yang akan diuraikan sebagai berikut sesuai dengan wawancara dengan Dakiri selaku Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian di Badan Kepegawaian Kabupaten Sleman, yaitu :

“Jadi begini mba, kami disini bekerja sesuai dengan tupoksi masing-masing yang sudah diperintahkan oleh atasan juga ada dalam Peraturan Bupati No 52 Tahun 2011. Jadi disini motivasi itu bertingkat ada 3 macam yaitu motivasi yang bersifat umum untuk pegawai seluruh lapisan, motivasi yang bersifat khusus, dan motivasi yang bersifat teknis...”<sup>1</sup>

Berdasarkan wawancara diatas, para pegawai bekerja sesuai tupoksi yang berlaku. Kemudian motivasi yang diberikan ada tiga tingkatan yaitu motivasi umum, motivasi khusus dan teknis. Dari bentuk-bentuk motivasi tersebut maka dapat disimpulkan menjadi dua bentuk yaitu motivasi positif dan motivasi negative. Motivasi-motivasi tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

---

<sup>1</sup>Hasil wawancara dengan Dakiri selaku kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman. 18 mei 2016.

## **1. Motivasi Positif**

Motivasi positif terdiri dari dua macam yaitu motivasi umum dan motivasi teknis. Pemimpin memberikan motivasi sesuai dengan hak-hak pegawai dan keterampilan maupun pendidikan yang dapat membekali mereka untuk bekerja lebih baik lagi. Bentuk-bentuk motivasi tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

### **a) Motivasi Umum**

Motivasi yang bersifat umum yang dimaksud adalah memberikan hak-hak pegawai yang harus diberikan kepada pegawai yang diatur dalam Peraturan Pemerintah. Tidak dapat dipungkiri bahwa pegawai negeri sipil yang merupakan bagian suatu organisasi pemerintah berhak mendapatkan motivasi umum yang berupa gaji, kenaikan pangkat, jaminan sosial, gizi dan kesehatan, dan penghargaan. Seperti yang dikatakan oleh Dakiri selaku Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman, yaitu :

“Kalau motivasi umum bagi pegawai negeri sudah ada peraturannya, yang berupa hak-hak pegawai misalnya gaji, tunjangan perbaikan penghasilan seperti itu..”<sup>2</sup>

Lebih lanjut disampaikan oleh Anton Sujarwa selaku Kepala Bidang Pembinaan dan Pengembangan Pegawai di Badan Kepegawaian Kabupaten Sleman, bahwa :

“Kalau organisasi pemerintahan pemberian motivasi yang berupa uang ya gaji setiap bulan itu mba..”<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Hasil wawancara dengan Dakiri selaku kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman. 18 mei 2016

<sup>3</sup> Hasil wawancara dengan Anton Sujarwa selaku Kepala Bidang Pembinaan Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman. 20 mei 2016

Seperti yang dikatakan oleh Dakiri dan Anton bahwa motivasi umum yang diberikan berupa gaji setiap bulan maupun tunjangan perbaikan penghasilan. Pemberian gaji bulanan adalah merupakan kewajiban yang didapatkan oleh pegawai, pemberian tunjangan perbaikan penghasilan dilakukan untuk meningkatkan kinerja PNS di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman yang baru-baru ini diberlakukan, kebijakan tersebut tidak disama ratakan akan tetapi disesuaikan dengan kinerja dan pelanggaran jika ada yang melakukan pelanggaran.

Kemudian Iswoyo selaku Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman juga mengatakan bahwa :

“selain gaji pokok disini diberikan Tunjangan Perbaikan Penghasilan (TPP). Tunjangan tersebut cukup lah untuk menaikkan semangat kerja mereka. Kecuali kalau ada pegawai yang bermasalah dan itu akan dipertimbangkan melihat masalah atau pelanggarannya. Tetapi kalau bonus atau uang secara langsung dari pribadi pimpinan itu tidak ada, inikan organisasi pemerintahan bukan organisasi swasta yang akan mendapatkan bonus kalau berhasil menjual produknya.”<sup>4</sup>

Dari wawancara diatas pada umumnya yang mendorong para pegawai untuk meningkatkan produktivitas kerjanya yaitu karena adanya hak-hak yang berupa gaji dan juga pemberian tunjangan, itu pun sesuai dengan apa yang dikerjakannya. Bagi yang melakukan pelanggaran itu akan dipertimbangkan lagi. Sudah seharusnya jika ada pegawai yang kerjanya bagus diberikan TPP guna menambah motivasi dalam bekerja. Pegawai mungkin akan tambah termotivasi dan berkurang melakukan pelanggaran. Pemberian gaji pokok memang sama disetiap unit pemerintah, tetapi

---

<sup>4</sup> Hasil wawancara dengan Iswoyo selaku Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman. 20 mei 2016.

tidak semua yang memberlakukan kebijakan tersebut dan semua tergantung bagaimana pemimpin organisasi tersebut memimpin untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawainya.

Adapun bentuk-bentuk motivasi lain dari pimpinan guna mendorong pegawai untuk meningkatkan produktivitas kerjanya antara lain dapat peneliti paparkan dari hasil wawancara dengan Iswoyo selaku Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman, yaitu :

“Disini motivasi bisa berupa dengan mengirimkan diklat, kemudian dengan mengikuti pembekalan, seminar, bisa juga kenaikan pangkat. Biasanya memberikan penghargaan Satya Lencana bagi pegawai yang sudah bekerja selama 10 tahun, 20 tahun dan 30 tahun.”<sup>5</sup>

Menurut Iswoyo selaku Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman, motivasi berupa dengan adanya pengiriman diklat. Pengiriman diklat tidak lain adalah bertujuan untuk meningkatkan pengabdian, mutu keahlian, kemampuan dan juga keterampilan. Kemudian dengan mengikuti seminar atau workshop agar pegawai dapat meningkatkan kemampuan bersosialisasi dan memperluas relasi. Jika pegawai sudah memenuhi syarat-syarat yang sudah ditentukan maka bisa mendapatkan kenaikan pangkat. Adapun syarat-syarat kenaikan pangkat ialah prestasi kerja, disiplin kerja, kesetiaan, pengabdian, pengalaman, jabatan, latihan jabatan dan juga syarat-syarat objektif. Dalam setiap organisasi yang sehat, maka semakin tinggi pangkat, semakin terbatas jumlahnya. Dan tak lupa pula bagi pegawai yang sudah menunjukkan kesetiaan, pengabdian, kecakapan, kejujuran dan kedisiplinan serta

---

<sup>5</sup> Hasil wawancara dengan Iswoyo selaku Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman. 20 mei 2016

telah bekerja terus menerus sekurang-kurangnya 10 tahun, 20 tahun, dan 30 tahun diberikan penghargaan berupa Satya Lencana.

Dari hasil wawancara diatas dapat peneliti simpulkan bahwa bentuk motivasi yang diberikan pemimpin BKD Sleman ini adalah dengan memenuhi hak pegawai yaitu dengan pemberian gaji pokok, kemudian Tunjangan Perbaikan Penghasilan (TPP), kenaikan pangkat, juga dengan mengikuti diklat, pembekalan, seminar dan pemberian penghargaan seperti Satya Lencana, dimana bentuk-bentuk motivasi itu lah yang mendorong pegawai untuk lebih produktif lagi. Motivasi tersebut bersifat umum karena diterima oleh seluruh pegawai organisasi pemerintahan.

#### **b) Motivasi Teknis**

Dalam suatu organisasi seorang pemimpin perlu memahami tingkat kemampuan bawahannya, sebab keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan sangat bergantung bagaimana pemimpin memberikan dorongan dan semangat kerja kepada pegawai atau bawahannya untuk lebih produktif. Hal-hal yang dapat dijadikan suatu motivasi adalah salah satunya pemberian bekal keterampilan maupun pendidikan. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan Dakiri selaku Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman, yaitu :

“Untuk meningkatkan kemampuan pegawai biasanya kami melakukan studi banding, misalnya melakukan studi banding beberapa orang ke BKD Bantul, dimana tujuannya untuk membandingkan yang disini dengan yang di Bantul”.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Hasil wawancara dengan Dakiri selaku kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman. 18 mei 2016

Berdasarkan yang dikatakan oleh bapak Dakiri dengan diadakannya studi banding untuk membandingkan tempat asal bekerja dengan tempat lain, selain itu juga studi banding bertujuan menggali sebanyak mungkin informasi yang bisa didapat secara teknis yang akan dijadikan barometer dan perbandingan yang kemudian bisa dijadikan sebuah pembaharuan yang aplikatif, baik untuk rencana kedepan dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang.

Kegiatan studi banding dilakukan oleh kelompok kepentingan untuk mengunjungi atau menemui objek tertentu yang sudah disiapkan dan berlangsung dalam waktu relative singkat. Intinya adalah untuk membandingkan kondisi obyek studi tempat lain dengan kondisi yang ada ditempat sendiri. Hasilnya bisa berupa pengumpulan data informasi sebagai bahan acuan dalam perumusan konsep yang diinginkan.

Kemudian Iswoyo selaku Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman juga menyebutkan bahwa :

“Diklat merupakan suatu dorongan yang teknis untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai. Untuk menunjuk pegawai yang mengikuti diklat biasanya saya melihat dari suatu kesatuan yang utuh bukan setiap pegawai mempunyai hak untuk mengikuti diklat. Sebenarnya setiap orang disini mempunyai hak untuk mengikuti diklat tetapi kalau kemudian mengikuti diklat tidak ada gunanya atau tidak berfungsi untuk mengembangkan kinerjanya untuk mencapai tujuan organisasi untuk apa ? kita berikan ke yang lain kita proyeksikan dia bisa mendukung, yang pertama mendukung peningkatan upaya pencapaian tujuan yang lebih baik, yang kedua untuk

memberikan nilai-nilai untuk dirinya demi kepentingan kariernya, dan yang ketiga untuk kesejahteraan.”<sup>7</sup>

Berdasarkan pendapat Iswoyo selaku Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman diatas bahwa diklat juga merupakan salah satu dorongan untuk meningkatkan produktivitas kerjanya pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman, meskipun tidak semua pegawai dapat mengikutinya. Tentunya hal ini harus dirinci lagi bagi yang ingin mengikuti diklat. Sekiranya dilihat bisa mendukung maka diperbolehkan mengikuti diklat, akan tetapi apabila dinilai kurang mendukung mungkin bisa diikutkan pembekalan atau seminar saja.

Semua pegawai memiliki kebutuhan untuk mengungkapkan diri, ingin diterima dan didengar kata-katanya, dihargai oleh pimpinan dan bangga terhadap apa yang dikerjakanya. Menciptakan komunikasi dua arah yang efektif antara bawahan dengan atasan bisa memberikan suasana lingkungan kerja yang nyaman, saling terbuka dalam berpendapat dan mengungkapkan ide-ide maupun uneg-unegnya. Hal tersebut juga disampaikan oleh Anton Sujarwa selaku Kepala Bidang Pembinaan dan Pengembangan Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman, yaitu :

“Biasanya kan memang ada rapat bulanan ya mba untuk membahas hasil kerja kita masing-masing, ya disitu kita diberikan kebebasan untuk mengutarakan pikiran, ide-ide, pendapat, saran bahkan kritik”.<sup>8</sup>

Seperti yang disampaikan oleh Anton bahwa setiap diadakannya rapat bulanan atau diadakannya pertemuan apapun selalu diberi kebebasan untuk menyampaikan

---

<sup>7</sup> Hasil wawancara dengan Iswoyo selaku Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman. 20 mei 2016

<sup>8</sup> hasil wawancara dengan Anton Sujarwa selaku Kepala Bidang Pembinaan dan Pengembangan Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman. 20 mei 2016.

pendapat, mengutarakan pikiran, ide-ide, kritik dan juga saran. Komunikasi dua arah sangat penting untuk mencapai keberhasilan tujuan, kemudian menumbuhkan suasana kerja yang menyenangkan, dan secara tidak langsung meningkatkan produktivitas dan keuntungan organisasi tersebut.

Keberhasilan komunikasi dua arah di dalam suatu organisasi akan ditentukan oleh kesamaan pemahaman antar orang yang terlibat dalam kegiatan komunikasi. Dengan sering adanya komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan akan memberikan efek positif bagi pegawai dikarenakan pikiran akan saling terkoneksi dan pekerjaan juga akan semakin lancar.

Hal senada juga diungkapkan oleh Dakiri selaku Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman, yaitu :

“Kalau komunikasi secara informal kan tidak bisa setiap hari karena pimpinan juga mempunyai kesibukan sendiri. Kalau secara formal disini selalu diadakan rapat rutin setiap awal bulan, ya kita diberi kesempatan lah untuk menyampaikan ide-ide, saran maupun uneg-uneg selama bekerja”.<sup>9</sup>

Seperti yang disampaikan oleh Dakiri selaku Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman bahwa komunikasi secara informal jarang terjadi dikarenakan pimpinan juga mempunyai kesibukan yang lain. Tetapi tidak menutup kemungkinan apabila dijanjikan terlebih dahulu. Dalam rapat tertentu anggota pegawai yang lain selalu diberi kesempatan untuk menyampaikan ide-ide dan juga sarannya.

---

<sup>9</sup> Hasil wawancara dengan Dakiri selaku kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman. 18 mei 2016

Dengan menciptakan komunikasi dua arah yang efektif diantara bawahan dan atasan dapat menumbuhkan keterbukaan dan rasa kekeluargaan bagi pegawai, sehingga pegawai dalam bekerja tidak ada ganjalan yang menghambat pekerjaannya dan ikut memiliki serta selalu menganggap bahwa kantor ini merupakan tanggung jawabnya. Tidak sedikit manfaat yang dapat diambil dalam sebuah komunikasi dua arah. Salah satunya adalah sebagai media pembelajaran yang efektif, kemudian pesan juga dapat tersampaikan dengan jelas dan tepat.

## **2. Motivasi Negatif**

Motivasi negatif sering berkonotasi buruk bagi sebagian pegawai karena dianggap sebagai suatu hukuman, akan tetapi di kantor ini motivasi negatif bisa disebut dengan motivasi khusus, karena motivasi ini diberikan kepada pegawai yang melakukan pelanggaran kedisiplinan atau kurang berprestasi dalam pekerjaannya. Motivasi khusus disini tidak berbentuk hukuman melainkan teguran secara tertulis maupun lisan.

Seorang pemimpin pasti memiliki tanggung jawab dalam membimbing dan mengarahkan bawahannya dan apabila dalam pelaksanaannya masih ada pegawai yang memiliki produktivitas kerja yang rendah maka pemimpin harus melakukan tindakan-tindakan yang nyata yang dapat memotivasi bawahannya agar memiliki kesadaran sebagai aparat pemerintah yang dituntut memiliki produktivitas kerja yang tinggi. Hal tersebut dapat peneliti paparkan sesuai wawancara dengan Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman Iswoyo, yaitu :

“Kalau ada yang melakukan pelanggaran otomatis diberikan sanksi, tetapi tergantung pelanggarannya ada yang ringan dan ada yang berat. Kalau yang ringan seperti teguran lisan dan teguran tertulis. Kalau untuk yang berat ya bisa penurunan pangkat bahkan pemberhentian. Misalkan dengan teguran lisan tidak jalan kita berikan teguran tertulis, jika masih tidak jalan juga ya kita proses sesuai pelanggarannya”.<sup>10</sup>

Dari pendapat bapak Iswoyo diatas yang melakukan pelanggaran pasti akan diberikan sanksi. Akan tetapi sesuai dengan pelanggarannya. PNS yang melakukan pelanggaran tersebut semuanya sudah mendapatkan sanksi. Yaitu bagi yang melakukan pelanggaran ringan sanksinya berupa teguran lisan dan tertulis. Pelanggaran sedang berupa penurunan dan penundaan kenaikan pangkat, dan gaji berkala. Sedangkan yang untuk pelanggaran berat, turun jabatan selama tiga tahun, dan pemberhentian sebagai PNS.

Penindakan pelanggaran ini berdasarkan PP No.53 tahun 2010 tentang disiplin PNS. Namun sebelum memberikan sanksi, terlebih dahulu diawali dengan pemeriksaan PNS yang melanggar. Aturan disiplin PNS melekat sepanjang yang bersangkutan masih menjadi PNS. Artinya, aturan pegawai tidak hanya berlaku pada jam kerja. Misalnya saat dirumah, PNS tersebut bermain judi dan ditangkap polisi. Meski diluar jam kerja tetap diproses, baik pidana maupun kepegawaian.

Kemudian dilanjutkan oleh Dakiri selaku Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman, yaitu :

“Disini kedisiplinannya sangat tinggi dan ketat, kita memulai kerja itu pukul 07.30 kita sudah ada dikantor dan pulang pukul 16.00 WIB. Apalagi jaman sekarang absensi sudah memakai *finger print*. Kalau misal gak masuk harus

---

<sup>10</sup> Hasil wawancara dengan Iswoyo selaku Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman. 20 mei 2016

ada izin tertulis, dan untuk yang sering bolos pasti ada teguran lisan dari atasan atau pimpinan unit kerjanya. Semua pelanggaran kedisiplinan pasti ada teguran dan itu sudah diatur dalam Peraturan Pemerintah.”<sup>11</sup>

Dari hasil wawancara Dakiri selaku Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman, kedisiplinan yang diterapkan di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman sangatlah tinggi. Jika berhalangan untuk masuk kerja harus ada izin tertulis. Dan setiap pelanggaran kedisiplinan terdapat sanksi, baik itu pelanggaran ringan, sedang maupun berat.

Hal ini diterapkan agar PNS mampu menjadi contoh di masyarakat. Selain itu PNS juga tidak boleh terlibat politik dan harus bersikap netral dalam pemilu. Termasuk, dilarang menyalahgunakan wewenang, seperti memakai kendaraan dinas. Bagi yang melanggar netralitas dalam pemilu, baik pileg, pilpres, maupun pilkada, bisa terancam dipecat.

Hal senada juga disampaikan oleh Bapak Anton Sujarwa selaku Kepala Bidang Pembinaan dan Pengembangan Pegawai, yaitu :

“Kalau ada pegawai yang tidak disiplin seperti halnya sering bolos, pekerjaannya terbengkalai atau tidak diselesaikan itu juga ada motivasinya mba, untuk mendorongnya agar disiplin lagi dari pimpinan pasti ada teguran kenapa dia sering tidak masuk. Tetapi itu tidak langsung pada Bapak pimpinan tetapi melalui 3 tingkatan dahulu yang pertama oleh Bapak atau Ibu pimpinan unit kerjanya, kemudian pada bagian kepegawaian dan yang terakhir pada Bapak pimpinan kantor ini. Kalau untuk teguran secara lisan itu jarang ada ya karena untuk pegawai yang melakukan pelanggaran berat saja dan biasanya kalau sudah mendapatkan teguran tertulis selamanya tidak akan hilang akan menjadi catatan nilai buruk yang menghambat kariernya.”<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Hasil wawancara dengan Dakiri selaku kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman. 18 mei 2016

<sup>12</sup> hasil wawancara dengan Anton Sujarwa selaku Kepala Bidang Pembinaan dan Pengembangan Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman. 20 mei 2016.

Dalam hasil wawancara diatas terdapat tiga tingkatan dalam menyampaikan teguran, pertama melalui pimpinan unit kerjanya, kemudian bagian kepegawaian dan terakhir langsung oleh pimpinan. Akan tetapi jika teguran tersebut tidak juga berfungsi maka bisa diberikan sanksi tertulis, jika tidak bisa juga maka akan langsung diberikan sanksi berat oleh pimpinan secara langsung.

Dari wawancara tersebut yang peneliti dapatkan bahwa teguran lisan maupun teguran tertulis bisa dijadikan sebagai suatu dorongan maupun motivasi khusus dari pemimpin yang sesuai dengan kebijakan dan peraturan pemerintah untuk meningkatkan kedisiplinan pegawai sehingga produktivitas kerja yang tinggi dapat tercapai.

Secara umum motivasi yang diberikan oleh pemimpin adalah motivasi yang bersifat umum yang memang sudah ada tertera di Peraturan Pemerintah yang merupakan hak-hak pegawai, dan wajib diberikan oleh suatu instansi pemerintahan. Akan tetapi setiap pemimpin mempunyai cara tersembunyi atau tersendiri untuk memotivasi pegawainya. Seperti yang diungkapkan oleh Dakiri selaku Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, yaitu :

“disini ada yang disebut dengan “*skill-based pay*” atau yang biasa disebut bayaran berdasarkan keterampilan. Jadi sistem ini menentukan tingkat

bayaran berdasarkan banyaknya keterampilan yang dimiliki pegawai atau seberapa banyak pekerjaan yang bisa mereka lakukan.”<sup>13</sup>

Dari hasil wawancara Dakiri tersebut bahwa terdapat bayaran berdasarkan keterampilan yang diberikan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman kepada pegawainya. Hal ini ditentukan oleh banyaknya keterampilan yang dimiliki oleh pegawai dan berapa banyak pekerjaan yang bisa mereka kerjakan. Bayaran berdasarkan keterampilan juga memudahkan komunikasi karna individu saling mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang pekerjaan mereka. Selain itu, sistem ini membantu memenuhi kebutuhan para karyawan ambisius yang sedikit memiliki sedikit peluang kemajuan tetapi ingin mendapatkan pendapatan dan pengetahuan mereka tanpa promosi jabatan penghargaan.

Bayaran berdasarkan keterampilan bisa membuat frustrasi karyawan setelah mereka merasa tertantang oleh lingkungan pembelajaran, pertumbuhan dan kenaikan bayaran yang kontinu. Akan tetapi sistem ini tidak memperhitungkan tingkat kinerja melainkan hanya mempertimbangkan apakah seseorang bisa menampilkan keterampilan tersebut atau tidak. Individu yang berprestasi tinggi pun akan lebih terdorong untuk melakukan hal-hal secara baik dan efektif. Dengan mempelajari keterampilan baru atau meningkatkan keterampilan yang mereka miliki, individu-individu berprestasi akan merasa bahwa pekerjaan mereka akan lebih menantang.

---

<sup>13</sup> Hasil wawancara dengan Dakiri selaku Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman. 29 Agustus 2016.

Selain itu, bayaran berdasarkan keterampilan bisa mempunyai implikasi keadilan. Ketika pegawai membuat perbandingan masukan dengan hasil merek, keterampilan mungkin memberikan sebuah kriteria masukan yang lebih adil untuk menentukan bayaran daripada faktor-faktor seperti senioritas atau pendidikan. Jika karyawan menganggap keterampilan sebagai variable penting dalam pekerjaan, penggunaan sistem bayaran bisa meningkatkan persepsi keadilan dan membantu mengoptimalkan motivasi karyawan.

### **B. Fungsi dan Peran Pemimpin**

Membahas mengenai peran dan fungsi seorang pemimpin dalam organisasi pemerintah merupakan suatu hal yang sangat penting dalam keberhasilan organisasi. Sebab seorang pemimpin bertanggung jawab atas kegagalan pelaksanaan dalam memimpin, mempengaruhi perilaku orang lain atau suatu kelompok untuk pencapaian tujuan. Peran pemimpin sangat dominan dalam mengembangkan dan menggerakkan bawahannya untuk bekerja lebih baik lagi untuk meningkatkan produktivitas kerjanya. Setiap pegawai di dalam organisasi / perusahaan harus senantiasa dipelihara dan juga dikembangkan kemampuan kerjanya, maka dari itu peranan seorang pemimpin sangat dibutuhkan dalam mengidentifikasi dan mengaktifkan motivasi pegawai agar dapat lebih berprestasi dengan baik yang akhirnya akan meningkatkan produktivitas organisasi / perusahaan itu sendiri.

Pemimpin didalam organisasi merupakan roda penggerak bagi perjalanan roda organisasi tersebut. Pemimpin harus mempunyai kemampuan memimpin pegawai

dengan jujur, disiplin, sehingga pegawai akan hormat dan segan. Apa yang dilakukan pemimpin sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawainya. Seperti yang dikatakan oleh Dakiri selaku Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman, yaitu :

“Bagi saya peranan pemimpin itu sangat penting karena pengaruhnya sangat besar untuk pencapaian tujuan, jadi perlu adanya seorang pemimpin yang berperan sebagai motivator, regulator, administrator yaa seperti itu”.<sup>14</sup>

Dakiri berpendapat bahwa peran pemimpin itu sangatlah penting karena pengaruh seorang pemimpin itu sangatlah besar bagi organisasinya untuk mencapai tujuan. Adanya seorang pemimpin sebagai motivator dapat membuat pegawai termotivasi dan merasa lebih aman ketika pemimpinnya percaya kepada mereka, mendorong mereka, berbagi dengan mereka dan mempercayai mereka.

Begitupun dengan pemimpin yang berperan sebagai regulator dan administrator yang bisa menyeimbangkan dan mengarah bawahannya serta sebagai acuan dasar untuk mengatur segala kegiatan pelaksanaan pemberdayaan. Dan juga sebagai pengambilan keputusan untuk segala kebutuhan.

Hal senada juga diungkapkan oleh Anton Sujarwa selaku Kepala Bidang Pembinaan dan Pengembangan Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman, yaitu :

“Kalau fungsi pemimpin disini banyak yang tahu kalau seorang pemimpin memang kewajibannya memimpin, membimbing, memotivasi dan memberikan tugas-tugas itu saja”.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Hasil wawancara dengan Dakiri selaku kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman. 18 mei 2016

Pada dasarnya peran pemimpin memang kewajibannya memimpin, mengarahkan, membimbing, memberikan motivasi dan memberikan tugas-tugas. Keberadaan seorang pemimpin menjadi palang pintu atau menjadi salah satu ujung tombak dari keberhasilan organisasi. Seorang pemimpin yang baik harus dapat memberikan arahan, bimbingan, perlindungan, memberikan kesejahteraan dan selalu memberikan motivasi agar organisasi dapat berkembang serta bersikap adil dan juga ramah.

### **1. Peranan Bersifat Interpersonal**

Pemimpin merupakan simbol dari suatu organisasi. Seorang pemimpin bukan hanya untuk memotivasi pegawai saja akan tetapi banyak tugas dan peran yang harus dilaksanakan seorang pemimpin. Karena tugasnya sebagai pemimpin suatu unit organisasi, pemimpin harus melaksanakan tugas-tugas dan kegiatan yang berkaitan dengan peran interpersonal. Dimana seorang pemimpin selalau menjadi yang di nomor satukan dalam suatu organisasi, selalu dituakan, melaksanakan tugas-tugas seremonial, serta mejalin hubungan dengan pihak lain guna mendapatkan suatu informasi.

Semua itu tidak terlepas dari kewajiban seorang pemimpin. Karena tugas dan peran interpersonalnya yang sudah bersifat umum yang wajib dilakukan oleh setiap pemimpin didalam organisasi. Seperti yang dikataka oleh Dakiri Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman, yaitu :

---

<sup>15</sup> hasil wawancara dengan Anton Sujarwa selaku Kepala Bidang Pembinaan dan Pengembangan Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman. 20 mei 2016.

“Interpersonal itu kan seperti hal-hal yang biasa dilakukan pemimpin ya, memang tugasnya seperti mengikuti upacara penting, kalau ada rekan kerjanya yang mengadakan pernikahan diundang ke pernikahan, kemudian rapat ya seperti itu”

Berdasarkan wawancara yang diungkapkan oleh Dakiri bahwa peran pemimpin yang bersifat interpersonal adalah hal-hal yang sering dilakukan oleh pimpinan. Mengikuti setiap upacara penting misalnya, menghadiri undangan yang diundang, hadir pada saat rapat, dan hal itu sebenarnya bisa dibilang dari hal-hal yang kecil. Seorang pemimpin juga dituntut untuk melaksanakan tugas-tugas yang melibatkan semua pegawai yang ada di dalam dan diluar organisasi.

Pemimpin juga berperan sebagai pemelihara suatu jaringan hubungan luar dan memberikan dukungan dan informasi. Memberi ucapan selamat datang kepada para pengunjung, penandatanganan dokumen resmi, menghadiri upacara pernikahan bawahan, membalas surat-surat, dan melakukan kegiatan lain yang melibatkan pihak luar.

Kemudian Bapak Edi Wibowo selaku Kepala Sub Bidang Pengembangan Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman juga menambahkan :

“Biasanya kan kalau kita sedang mengadakan acara atau ada undangan, ketika beliau sibuk ya disempet-semptin untuk hadir. Misal ada pertemuan dengan pejabat-pejabat atau hal penting lainnya, kan kehadiran beliau itu sudah sebagai bentuk tanggung jawab seorang pemimpin”<sup>16</sup>

Dari wawancara diatas Edi Wibowo menyampaikan salah satu bentuk tanggung jawab seorang pemimpin adalah dengan menghormati ketika ada undangan

---

<sup>16</sup> Hasil wawancara dengan Edi Wibowo selaku Kepala Sub Bidang Pengembangan Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman. 20 mei 2016.

dusahakan untuk hadir. Dapat dilihat dari hal-hal yang kecil peran pemimpin sangatlah penting bagi organisasinya.

Hal senada juga disampaikan oleh Bapak Anton Sujarwa selaku Kepala Bidang Pembinaan dan Pengembangan Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman, yaitu :

“Beliau biasanya mewakili BKD Sleman ikut rapat yang penting, kalau ada pertemuan penting seperti dengan Kepala BKD yang lain, ataupun keluar kota kan tujuannya membagikan informasi atau mendapatkan informasi”<sup>17</sup>

Seperti yang dikatakan oleh Anton Sujarwa selaku Kepala Bidang Pembinaan dan Pengembangan Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman, peran pemimpin informasional merupakan hal-hal yang biasa tetapi tidak juga diwajibkan, akan tetapi pentingnya untuk bertanggungjawab sebagai pemimpin untuk mendapatkan informasi dan juga membagikan informasi.

Dari wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa peran pemimpin disini adalah yang biasa dilakukan pemimpin pada umumnya , seperti hadir pada saat rapat, mengikuti pada saat upacara penting, dan juga membagikan informasi atau mendapatkan informasi. Hal ini merupakan kegiatan yang bersifat interpersonal sering bersifat rutin tanpa adanya komunikasi ataupun keputusan penting, meskipun demikian kegiatan itu penting untuk memperlancar fungsi organisasi dan tidak dapat diabaikan oleh seorang pemimpin.

---

<sup>17</sup> Hasil wawancara dengan Anton Sujarwa selaku Kepala Bidang Pembinaan dan Pengembangan Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman. 20 mei 2016.

## **2. Peranan Bersifat Informasional**

Pemimpin yang memiliki kontak interpersonal yang baik dengan pegawainya maupun dengan relasi kerja yang lainnya, menjadikan pemimpin tersebut muncul sebagai pusat syaraf atau pusat informasi bagi unit organisasinya. Seorang pemimpin mungkin bisa saja tidak tahu segala hal, akan tetapi setidaknya tahu lebih banyak informasi dari pada staf / pegawainya. Pemimpin juga bertugas memantau arus informasi yang terjadi dari mana dan apa saja yang masuk ke dalam organisasi.

Informasi yang diperoleh seorang pemimpin selain berguna dalam fungsi kepemimpinannya juga harus disalurkan kepada pihak lain dalam organisasi tersebut. Informasi yang disalurkan haruslah tepat, dan akurat. Pemimpin juga seharusnya sering memonitor terutama apabila anak buahnya tidak bisa menyampaikan informasi dengan baik, apa lagi informasi tersebut disampaikan kepada berbagai pihak di luar organisasi, terutama yang menyangkut informasi tentang rencana kerja, kebijaksanaan, tidakan dan hasil yang telah dicapai oleh organisasi. Seperti yang dikatakan oleh Dakiri selaku Kepala Sub Bagian Umum dan kepegawaian di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman, yaitu :

“beliau sering memonitor untuk dapat informasi, dia juga kadang sering makan siang bersama atau pada saat rapat beliau menyampaikan informasi dan bertukar informasi, biasanya tentang adanya program kerja baru atau meminta dikonfirmasi kerjanya. Kalau dalam kegiatan apa pun kan beliau yang menjadi juru bicara, ya beliau selalu yang didahulukan, seperti ketika ada acara beliau yang menyampaikan informasi tentang organisasi seperti ada kemajuan kah atau tidak atau yang lainnya, beliau yang menyampaikan informasi tersebut ke unit organisasi yang lain”.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Hasil wawancara dengan Dakiri selaku kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman. 18 mei 2016

Dalam wawancara oleh Dakiri selaku Kepala Sub Bagian Umum dan kepegawaian di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman menjelaskan bahwa peran pemimpin informasional yaitu menerima, mengumpulkan dan menyebarkan informasi. Selalu memantau perkembangan-perkembangan dari luar lingkungan yang ada di luar organisasi dengan membaca informasi, baik surat kabar maupun elektronik.

Selain itu Bapak Anton selaku Kepala Bidang Pembinaan dan Pengembangan Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman juga mengatakan bahwa :

“ketika ada anak buahnya yang tidak bisa saling terhubung dengan baik, beliaulah yang kadang-kadang menyampaikan dengan pegawai yang lainnya”<sup>19</sup>

Pemimpin bertindak sebagai penyalur informasi bagi anggota-anggota organisasi. peran ini biasanya disebut sebagai peran penyebar. Ketika mereka mewakili organisasi didepan orang-orang luar maka pemimpin yang menjalankan peran juru bicara. Membaca Koran dan hasil riset, mengadakan pertemuan, menyelenggarakan rapat dewan merupakan bagian-bagian dari peran informasi pemimpin

Dari penjelasan wawancara diatas dapat peneliti simpulkan bahwa pimpinan selalu memonitor lingkungan untuk mendapatkan informasi, selalu membagikan informasi secara tepat, informasi yang diperoleh harus dimanfaatkan bersama, selain itu ketika anak buahnya tidak bisa saling kontak dengan mudah, pemimpinlah yang

---

<sup>19</sup> Hasil wawancara dengan Anton Sujarwa selaku Kepala Bidang Pembinaan dan Pengembangan Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman. 20 mei 2016.

kadang-kadang harus menyampaikan informasi dari yang satu kepada yang lainnya, kemudian sebagai juru bicara untuk menyampaikan informasi yang dimilikinya ke orang luar unit organisasinya.

### **3. Peran Dalam Pengambilan Keputusan**

Informasi yang diperoleh oleh pemimpin bukanlah tujuan akhir, melainkan masukan dasar bagi pengambilan keputusan. Sesuai dengan otoritas formalnya, hanya pemimpinlah yang dapat menetapkan komitmen organisasinya ke arah yang baru, dan sebagai pusat syaraf organisasi, hanya pemimpin yang mempunyai informasi yang benar dan menyeluruh dan bisa dipakai untuk memutuskan strategi organisasinya.

Peran pemimpin dalam mengambil keputusan berarti pemimpinlah yang menentukan dan merumuskan strategi yang telah dirancang atau yang telah dimulainya. Selain itu, pemimpinlah yang bertanggung jawab untuk mengambil tindakan yang koreaktif jika suatu saat apila organisasi menghadapi gangguan yang serius. Peran ini juga tampak ketika pemimpin dengan kekuasaannya atau wewenangnya mengalokasikan dana dan daya. Termasuk juga wewenang untuk menempatkan orang pada posisi tertentu, mempromosikan orang, menurunkan pangkat seseorang dan juga memberikan sanksi. Pemimpin juga berperan selaku perunding untuk organisasi dalam berinteraksi dengan pihak luar. Seperti yang dijelaskan oleh Dakiri selaku Kepala Sub Bagian Umum dan kepegawaian di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman, yaitu :

“biasanya ketika rapat beliau menyampaikan ide-ide barunya untuk program kerja baru, beliau memberi tahu apa yang harus dikerjakan, nanti ketika pertemuan selanjutnya barulah diputuskan apakah siap dijalankan apa tidak”<sup>20</sup>

Dari hasil wawancara yang disebutkan Darkiri selaku Kepala Sub Bagian Umum dan kepegawaian di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman bahwa pemimpin yang mengawali dan mengawasi program kerja yang baru, kemudian pemimpin yang siap memutuskan. Peran pengambilan keputusan disinilah semua diawali oleh pemimpin kemudian diputuskan oleh pemimpin pula mana yang akan dikerjakan atau didahulukan.

Selanjutnya Anton Sujarwa selaku Kepala Bidang Pembinaan dan Pengembangan Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman menyampaikan :

“ketika ada masalah pemimpin yang bertanggung jawab disini, jika ada program kerja kami yang tidak jalan atau belum selesai atau sesuatu yang diluar kendali kami, pimpinan harus bertindak dan tidak bisa mengabaikan. Disini biasanya kami langsung mengadakan pertemuan jika ada masalah, dibicarakan bersama kemudian baru dapat diputuskan”<sup>21</sup>

Seperti yang dikatakan diatas pemimpin selaku yang menangani gangguan, para pemimpin mengambil tindakan pembetulan sebagai tanggapan terhadap masalah-masalah yang sebelumnya tak terlihat. Sebagai pengelola sumber daya pemimpin bertindak sebagai perunding ketika mereka mendiskusikan dan tawar menawar dengan kelompok-kelompok lain untuk saling mendapat keuntungan.

---

<sup>20</sup> Hasil wawancara dengan Dakiri selaku kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman. 18 mei 2016

<sup>21</sup> Hasil wawancara dengan Anton Sujarwa selaku Kepala Bidang Pembinaan dan Pengembangan Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman. 20 mei 2016.

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa pemimpin yang merumuskan dan menetapkan strategi yang dirancang untuk dimulainya program kerja yang baru. Seorang pemimpin harus selalu mencari ide-ide baru dan berupaya menerapkan ide tersebut jika dianggap baik bagi perkembangan organisasi yang dipimpinnya. Kemudian pemimpinlah yang bertanggung jawab jika ada masalah atau gangguan di dalam organisasi. Pemimpin harus cepat merespon tekanan-tekanan yang dihadapi organisasinya. Pemimpin seringkali harus menghabiskan sebagian besar waktunya untuk merespon gangguan yang menekan tersebut. Tidak ada organisasi yang berfungsi begitu mulus. Terkadang gangguan yang timbul bukan saja karena pemimpin bodoh mengabaikan situasi hingga situasi tersebut mencapai posisi kritis, tetapi juga karena pemimpin yang baik tidak mungkin mengantisipasi semua konsekuensi dari setiap tindakannya.

Dari berbagai fungsi dan peranan pemimpin diatas menunjukkan implikasi bahwa seseorang 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 tidak dapat diperkirakan sebelumnya.

### **C. Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja Pegawai**

Produktivitas kerja pegawai yang tinggi merupakan masalah penting dalam suatu organisasi pemerintahan, yang mempengaruhi kemajuan dan keberhasilan suatu organisasi karena semakin baik produktivitas kerja yang dicapai maka menunjukkan keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki. Disinilah peran seorang pemimpin sangat dibutuhkan.

Untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai tersebut, suatu organisasi harus dapat menciptakan suatu keadaan yang mendukung pegawai untuk memenuhi kebutuhan pribadi. Penekanan pada pemenuhan kebutuhan sendiri bisa mengesampingkan kebutuhan orang, tetapi dengan terpenuhinya kebutuhan individu maka dengan sendirinya akan berpengaruh terhadap hasil yang didapat. Sebab perasaan puas dan senang dari seorang pegawai dalam suatu organisasi yang disebabkan terpenuhinya kebutuhannya, dapat mengakibatkan semangat kerja bertambah dan hal ini berfungsi sebagai pendorong untuk bekerja lebih produktif bagi organisasinya.

#### **1. Faktor Pendukung**

Produktivitas kerja pegawai yang tinggi muncul bukanlah tanpa ada hal yang mendorong dan yang mempengaruhinya. Seperti halnya di BKD Sleman ini produktivitas kerja pegawai tercipta karena ada faktor-faktor yang mempengaruhinya. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Dakiri selaku Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman, yaitu :

“Jelas sekali ada mba, salah satunya yang mempengaruhi produktivitas kerja adalah adanya pemberian hak-hak pegawai berupa gaji pokok setiap bulan maupun kenaikan gaji berkala, adanya TPP dan yang membedakan dengan organisasi swasta ya adanya tunjangan hari tua itu lho mba pension”.<sup>22</sup>

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Bapak Anton Sujarwa selaku Kepala Bidang Pembinaan dan Pengembangan Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman, yaitu :

“Kami kan pegawai negeri sipil mba, jadi dimanapun sama yang mempengaruhinya yaitu mendapat gaji pokok, kenaikan gaji berkala, kenaikan pangkat seperti itu. Saya kira semua instansi dan semua faktor yang mempengaruhi produktivitas juga sama yaitu mendapat upah atau gaji.”<sup>23</sup>

Dari hasil wawancara oleh Dakiri selaku Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman dan Anton Sujarwa selaku Kepala Bidang Pembinaan dan Pengembangan Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman di atas terlihat jelas bahwa faktor yang sangat mempengaruhi produktivitas kerja pegawai adalah dengan adanya penghasilan dan jaminan sosial yang diterima pegawai dengan memuaskan dan memperhatikan pegawai akan sangat berguna untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai. Hal tersebut karena penghasilan dan jaminan sosial yang baik akan membuat pegawai merasa puas dan merasa diperhatikan kebutuhannya, sehingga mereka akan terdorong

---

<sup>22</sup> Hasil wawancara dengan Dakiri selaku kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman. 18 mei 2016

<sup>23</sup> Hasil wawancara dengan Anton Sujarwa selaku Kepala Bidang Pembinaan dan Pengembangan Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman. 20 mei 2016.

untuk memberikan balikan kepada organisasi yaitu mereka akan bekerja lebih baik. Dari berbagai faktor produktivitas tersebut diatas, maka dapat diperjelas bahwa tiap-tiap faktor adalah saling mempengaruhi peningkatan produktivitas baik secara langsung maupun tidak langsung.

## **2. Faktor Penghambat**

Masalah produktivitas kerja adalah masalah sistem karena produktivitas kerja dipengaruhi oleh banyak faktor yang mendukungnya, serta saling berpengaruh dan membentuk keterlibatan seluruh pegawai dimana pegawai dapat merasakan pentingnya produktivitas yang meningkat, lalu ikut berperan serta di dalamnya dengan mewujudkan dalam tindakan yang nyata. Tetapi belum seluruh pegawai dapat ikut berperan dikarenakan masih kurangnya kemampuan sumber daya manusia. Hal ini masih banyak adanya pegawai yang berkemampuan rendah dan tingkat pendidikan serta keterampilan yang juga masih sangat rendah pula. Seperti yang dikatakan oleh Dakiri selaku Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman, yaitu :

“Salah satu faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja adalah kemampuan sumber daya manusia yang masih rendah dan juga tingkat pendidikan serta keterampilan yang rendah pula. Jadi apabila ada pegawai yang berkemampuan seperti itu kadang harus selalu diberikan pengertian tentang pekerjaannya, pengarahan bagaimana agar dia bisa bekerja lebih baik lagi seperti yang lain”.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Hasil wawancara dengan Dakiri selaku kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman. 18 mei 2016

Seperti yang dikatakan oleh Dakiri selaku Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman yaitu faktor yang masih mempengaruhi produktivitas kerja pegawai adalah sumber daya manusia yang masih rendah dan juga tingkat pendidikan serta keterampilan yang masih rendah. Tidak menutup kemungkinan mereka yang tingkat pendidikan dan keterampilannya rendah menjadi salah satu masalah atau hambatan yang menyebabkan terlambatnya dalam pencapaian tujuan atau target suatu pekerjaan.

Kemudian hal senada juga diungkapkan oleh Edi Wibowo selaku Kepala Sub Bidang Pengembangan Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman, yaitu sebagai berikut :

“Yang paling mempengaruhi ya masih adanya pegawai yang tingkat pendidikan dan keterampilan rendah, jadi kemampuan dan tanggung jawab untuk bekerja dan menyelesaikan tugasnya masih sangat kurang”.<sup>25</sup>

Dari hasil wawancara tersebut di atas Edi Wibowo selaku Kepala Sub Bidang Pengembangan Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman mengatakan bahwa salah satu faktor yang menjadi penghambat atau yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai adalah sumber daya manusia yang rendah dan tingkat pendidikan serta keterampilan yang masih rendah. Hal ini tentu saja menjadi salah satu penghambat dalam pencapaian target.

Adanya masalah-masalah pribadi yang dihadapi oleh setiap pegawai juga berdampak buruk atau sangat mempengaruhi dalam setiap pekerjaannya sehingga

---

<sup>25</sup> Hasil wawancara dengan Edi Wibowo selaku Kepala Sub Bidang Pengembangan Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman. 20 Mei 2016.

produktivitas tidak dapat tercapai. Karena dalam bekerja pikirannya akan terbelah menjadi dua antara pekerjaannya dan masalahnya sehingga tidak terlalu focus pada pekerjaannya. Seperti yang diungkapkan oleh Dakiri Selaku Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman, yaitu :

“Ada juga mba yang mempengaruhi produktivitas kerjanya yaitu adanya masalah pribadi si pegawai, masalah rumah tangga atau masalah lainnya. Dalam bekerja selalu datang terlambat, tidak konsentrasi pada tugasnya. Ya itu tadi memikirkan masalah di rumah.”<sup>26</sup>

Seperti yang dijelaskan oleh Dakiri Selaku Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman bahwa ada juga faktor lain yang menghambat produktivitas kerja pegawai yaitu masalah pribadi orang yang bersangkutan, masalah rumah tangga atau masalah lainnya. Ini menjadi salah satu penyebab menurunnya produktivitas pegawai dikarenakan sering datang terlambat dan tidak konsentrasi pada pekerjaannya. Seharusnya jika masalah tersebut tidak terlalu rumit sebaiknya tidak dibawa sampai ke kantor karna itu sangat mempengaruhi pekerjaan.

Dari wawancara di atas dapat peneliti simpulkan bahwa selain faktor tingkat pendidikan dan keterampilan, produktivitas juga dipengaruhi oleh adanya masalah yang terjadi dalam setiap pribadi pegawai seperti masalah rumah tangga. Masalah tersebut akan dibawa sampai dikantor sehingga berdampak pada ketidaksiplinan dan hasil pekerjaan yang tidak memuaskan.

---

<sup>26</sup> Hasil wawancara dengan Dakiri selaku kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman. 18 mei 2016