

Pengaruh Faktor-Faktor Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Bina Marga dan Sumber Daya Air Kota Bogor

JAM
13, 3

Diterima, Desember 2014
Direvisi, Februari 2015
Juni 2015
Agustus 2015
Disetujui, September 2015

Prima Dessy Handayani
Sekolah Pascasarjana Institut Pertanian Bogor
M Parulian Hutagaol
M Joko Affandi
Institut Pertanian Bogor

Abstract: Highways and Water Resources Department is one part of the local government organizations in Bogor in which has the task to formulate technical policy and provide public services in the field of community development and water resources. This course requires a highly performance to be able implementing the tasks well. However, the organization's efforts to improve productivity experience have a variety obstacle. One of the biggest obstacles is declining of the employee's performance caused by decreasing of employee motivation. The aim of this study is assessing the motivation factors of the most influence on employee performance. Data collection techniques of this study used observation, interview and questionnaire with semantic scale techniques. Data analysis was performed by multiple linear regression analysis method. The analysis results of the influence of motivational factors on the performance showed that there is extrinsic work motivation factors on employee performance than intrinsic work motivation factors. Extrinsic motivation factor has the most influence to the employees performance of Highways and Water Resources Department, the policy and administration, and working conditions in Bogor.

Keywords: extrinsic motivation, intrinsic motivation, performance

Abstrak: Dinas Bina Marga dan Sumber Daya Air merupakan salah satu bagian dari organisasi Pemerintah Daerah di Kota Bogor yang mempunyai tugas untuk merumuskan kebijakan teknis dan memberikan pelayanan umum pada bidang bina marga dan sumber daya air. Hal ini tentunya menuntut adanya kinerja yang tinggi untuk dapat melaksanakan tugas-tugas dengan baik. Namun usaha organisasi untuk dapat meningkatkan produktivitasnya mengalami berbagai hambatan. Salah satu hambatan terbesarnya adalah penurunan kinerja karyawan yang disebabkan oleh penurunan tingkat motivasi karyawan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji faktor-faktor motivasi yang paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dan kuesioner dengan skala semantik. Metode pengambilan sampel penelitian ini menggunakan metode *probability sampling teknik proportionate stratified random sampling* berdasarkan golongan. Analisis data dilakukan dengan metode analisis regresi linier berganda. Hasil analisis pengaruh faktor-faktor motivasi terhadap kinerja menunjukkan bahwa faktor-faktor motivasi kerja ekstrinsik lebih berpengaruh terhadap kinerja pegawai dibandingkan dengan faktor-faktor motivasi kerja intrinsik. Faktor motivasi kerja ekstrinsik yang paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Bina Marga dan Sumber Data Air Kota Bogor adalah kebijakan dan administrasi serta kondisi kerja.

Kata Kunci: kinerja, motivasi ekstrinsik, motivasi intrinsik



Jurnal Aplikasi
Manajemen (JAM)
Vol 13 No 3, 2015
Terindeks dalam
Google Scholar

Alamat Korespondensi:
Prima Dessy Handayani,
Sekolah Pascasarjana Manajemen
Bisnis IPB, E-mail:
handayani.prima@gmail.com,
Telp. 08561106303

Setiap organisasi baik organisasi swasta maupun pemerintah dituntut untuk melakukan inovasi dan berupaya menyusun kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan. Seiring dengan diberlakukannya Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah sebagai pengganti dari Undang-Undang Nomor 2 Tahun 1999, memungkinkan daerah untuk lebih leluasa dalam mengatur rumah tangganya sendiri dalam rangka melayani dan membawa kesejahteraan masyarakat. Adanya undang-undang tersebut menyebabkan perubahan yang signifikan dalam penyelenggaraan pemerintah dan pengelolaan keuangan daerah (Supriadi, 2013).

Kebijakan otonomi daerah pada dasarnya diarahkan untuk mendorong peningkatan kapasitas pemerintah daerah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat secara efektif dan efisien. Adanya kebijakan tersebut membuat pemerintah daerah perlu didukung oleh perangkat daerah dan lembaga teknis daerah yang dapat memfasilitasi pemberdayaan daerah guna terwujudnya kesejahteraan masyarakat, peningkatan pembangunan dan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) (Nugroho, *et al.*, 2013).

Berkaitan dengan kebijakan tersebut maka pemerintah Kota Bogor telah menerbitkan Peraturan Daerah Kota Bogor Nomor 3 Tahun 2010 tentang Organisasi Perangkat Daerah. Dinas Bina Marga dan Sumber Daya Air merupakan salah satu bagian dari organisasi pemerintah daerah di Kota Bogor yang mempunyai tugas untuk merumuskan kebijakan teknis dan memberikan pelayanan umum pada bidang bina marga dan sumber daya air. Tugas dan kegiatan pokok Dinas Bina Marga dan Sumber Daya Air tersebut sejalan dengan visi dan misi yang diimplementasikan dalam bentuk program kerja yang akan dilakukan oleh masing-masing bagian. Baik tidaknya kinerja atau pencapaian hasil tersebut tercermin dari seberapa jauh target program kerja yang dapat direalisasikan (Jaya, 2011).

Berdasarkan Laporan Akuntabilitas Kinerja (LAKIP) Dinas Bina Marga dan Sumber Daya Air Kota Bogor diketahui bahwa realisasi penyerapan anggaran pada semua program kegiatan tahun 2013 sebesar 55,80% atau lebih rendah jika dibandingkan dengan tahun 2012 sebesar 76,72%. Menurut petunjuk pelaksanaan evaluasi akuntabilitas kinerja instansi pemerintah yang dikeluarkan oleh Kementerian

Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi melalui Deputi Bidang Akuntabilitas Aparatur tahun 2008, jika penyerapan anggaran pada suatu institusi berada pada angka di bawah 90 persen maka kinerja organisasi tersebut dikategorikan rendah (Jaya, 2012). Kinerja institusi dinyatakan berhasil jika mampu menyerap 100 persen anggaran pemerintah (Hidayat, *et al.*, 2014).

Rendahnya kinerja Dinas Bina Marga dan Sumber Daya Air Kota Bogor yang tercermin dari menurunnya penyerapan anggaran tentunya sangat berkaitan erat dengan beberapa faktor salah satunya adalah kinerja pegawai. Menurunnya kinerja pegawai tentunya dapat menghambat tercapainya tujuan organisasi. Ivancevich, *et al.* (2007) menyatakan bahwa kinerja pegawai merupakan pondasi kinerja organisasi. Faktor penting dalam keberhasilan suatu organisasi adalah adanya pegawai yang mampu dan terampil serta mempunyai semangat kerja yang tinggi, sehingga diharapkan akan tercapai suatu hasil kerja yang memuaskan.

Menurut teori Davis (1985), faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi. Motivasi dapat berperan dalam meningkatkan aktifitas kerja pegawai. Pegawai yang memiliki motivasi akan selalu berusaha semaksimal mungkin dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Hal yang sama juga diungkapkan Turner (2008), Yamoah (2013), dan Munawaroh, *et al.* (2013) yang menyatakan bahwa motivasi merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki motivasi akan mencapai kinerja yang tinggi dan sebaliknya pegawai yang kinerjanya rendah disebabkan karena tidak adanya motivasi dalam bekerja (Harlie, 2010).

Kapasitas sumber daya manusia pada Dinas Bina Marga dan Sumber Daya Air Kota Bogor juga masih kurang memadai secara kualitas dibandingkan dengan permasalahan yang harus ditangani. Berdasarkan pengamatan yang dilakukan pada bulan Juni–September 2014 diketahui bahwa pegawai cenderung menunggu perintah dari atasan dan kurang memiliki daya inisiatif dalam bekerja. Kurangnya koordinasi antara bagian juga menyebabkan pegawai saling melempar tanggung jawab mengenai suatu tugas yang diberikan sehingga menyebabkan keterlambatan dalam pencapaian kerja organisasi. Salah satu faktor yang menyebabkannya adalah pola penempatan pegawai yang belum sesuai dengan latar belakang pendidikan.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada bulan Juni 2014 pada bagian Subbag Umum dan Kepegawaian diketahui bahwa dari total pegawai yang berjumlah 107 orang, yang memiliki latar belakang dalam bidang teknik berjumlah 20 orang. Latar belakang pendidikan pegawai yang kurang sesuai dengan penempatan tugas sering kali menjadi masalah. Dinas Bina Marga dan Sumber Daya Air Kota Bogor memerlukan pegawai yang memiliki kualifikasi dengan keahlian khusus untuk dapat bekerja, baik untuk bagian administrasi maupun untuk di lapangan.

Pendidikan mempunyai fungsi untuk meningkatkan kualifikasi pegawai agar lebih produktif. Diharapkan dengan adanya latar belakang pendidikan yang sesuai pegawai memiliki kemampuan untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja dengan lebih cepat (Sulastri, 2007). Saputra (2012), Kasim dan Ali (2011) serta Moynihan dan Pandey (2007) menyatakan bahwa pendidikan dapat meningkatkan motivasi pegawai dalam bekerja yang pada akhirnya akan meningkatkan produktifitas kerjanya. Latar belakang pendidikan yang sesuai dengan bidang pekerjaan membuat pegawai mampu untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan lebih efektif dan efisien sehingga pada akhirnya akan merangsang pegawai untuk lebih giat dan bersemangat dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya (Wardono, 2012).

Motivasi menjadi salah satu faktor penting untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai dalam sebuah organisasi. Keberadaan motivasi sangat penting peranannya dalam usaha untuk meningkatkan kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu dari kinerja yang dihasilkan pegawai. Merujuk pada pemaparan di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk (1) menganalisis kondisi motivasi kerja dan kinerja pegawai Dinas Bina Marga dan Sumber Daya Air Kota Bogor secara umum, (2) mengkaji faktor-faktor motivasi yang paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Bina Marga dan Sumber Daya Air Kota Bogor, dan (3)

merumuskan langkah-langkah manajerial operasional yang perlu dilakukan untuk meningkatkan motivasi kerja agar kinerja pegawai Dinas Bina Marga dan Sumber Daya Air Kota Bogor dapat lebih baik.

METODE

Penelitian ini diklasifikasikan ke dalam penelitian kuantitatif, yang menekankan pada pengujian teori-teori melalui pengukuran variabel-variabel penelitian dengan angka dan analisis data dengan prosedur statistik (Arikunto, 1998). Penelitian ini dilakukan di Dinas Bina Marga dan Sumber Daya Air yang beralamat di Jalan Pemuda No. 30 A Kota Bogor pada bulan Juni sampai dengan bulan September 2014. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Bina Marga dan Sumber Daya Air Kota Bogor yang berjumlah 107 orang. Pada penelitian ini tidak semua populasi dijadikan penelitian sehingga diambil sampel yang representatif untuk mewakili populasi.

Penentuan besaran sampel dihitung dengan rumus Slovin dengan kriteria eror yang ditoleransi sebesar 5% adalah 84 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan *probability sampling* metode *proportionate stratified random sampling* dimana sampel diambil secara acak berdasarkan proporsi yang telah dihitung.

Pegawai Negeri Sipil Dinas Bina Marga dan Sumber Daya Air Kota Bogor

Deskripsi Variabel

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kinerja (Y) sebagai variabel terikat (variabel dependen). Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dilihat berdasarkan kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu. Sementara variabel bebas (variabel independen) yang diduga mempengaruhi kinerja yaitu motivasi

Tabel 1. Populasi Pegawai Dinas Bina Marga dan Sumber Daya Air Kota Bogor

No	Golongan	Populasi	Sampling
1	I	7	$(7/107) \times 84 = 5$
2	II	56	$(56/107) \times 84 = 44$
3	III	38	$(38/107) \times 84 = 30$
4	IV	6	$(6/107) \times 84 = 5$
Jumlah		107	84

Sumber: Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Tahun 2013

yang dibagi menjadi dua parameter yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik (X_1) merupakan dorongan yang berasal dari dalam diri seseorang untuk melakukan pekerjaan atau serangkaian kegiatan tertentu. Motivasi intrinsik terdiri dari empat variabel yaitu pengakuan (X_{11}), pekerjaan itu sendiri (X_{12}), tanggung jawab (X_{13}), dan pengembangan potensi individu (X_{14}).

Sedangkan motivasi ekstrinsik (X_2) merupakan dorongan yang berasal dari luar diri seseorang seperti lingkungan organisasi yang memiliki pengaruh dalam mendorong seseorang untuk membangun semangat dalam bekerja. Motivasi ekstrinsik terdiri dari lima variabel yaitu kebijakan dan administrasi (X_{21}), kualitas supervisi (X_{22}), upah atau gaji (X_{23}), hubungan interpersonal (X_{24}), dan kondisi kerja (X_{25}).

Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Teknik pengolahan dan analisis data untuk penelitian ini terdiri dari tahapan-tahapan seperti (1) uji validitas dan reliabilitas dilakukan dengan menggunakan rumus korelasi *product moment*. Hasil uji validitas instrumen motivasi intrinsik, ekstrinsik, dan kinerja menunjukkan nilai $r > 0,361$, maka dapat dikatakan kuesioner yang digunakan valid. Hasil uji Pengujian reliabilitas yang digunakan pada penelitian ini adalah dengan *Alfa Cronbach*. Hasil penelitian menunjukkan variabel yang digunakan memiliki nilai *cronbach alpha* $> 0,60$, maka semua variabel dalam penelitian dinyatakan reliabel. (2) pengujian asumsi klasik model regresi berganda meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas dan uji autokorelasi. Hasil pengujian data yang digunakan terbebas dari asumsi klasik dan dapat digunakan untuk pengujian selanjutnya. (3) analisis regresi linier berganda, tujuan dilakukan uji ini untuk menguji pengaruh dari variabel X kepada Y pada tingkat kepercayaan sebesar 95 persen. Adapun model empiris yang digunakan pada penelitian ini adalah:

$$Y = \alpha + b_{11}X_{11} + b_{12}X_{12} + b_{13}X_{13} + \dots + b_{25}X_{25} + e$$

Keterangan:

- Y = Kinerja pegawai
- a = Nilai koefisien variabel terikat (Y) individu
- b = Nilai koefisien variabel bebas (X_{11}, \dots, X_{25})
- X_{11} = Pengakuan
- X_{12} = Pekerjaan itu sendiri
- X_{13} = Tanggung jawab
- X_{14} = Pengembangan potensi

- X_{21} = Kebijakan dan administrasi
- X_{22} = Kualitas supervisi
- X_{23} = Upah atau gaji
- X_{23} = Upah atau gaji
- X_{24} = Hubungan interpersonal
- X_{25} = Kondisi kerja
- e = Standar error

HASIL DAN PEMBAHASAN

Persepsi Responden terhadap Variabel Penelitian

Persepsi responden secara umum terhadap variabel motivasi kerja intrinsik (X_1), motivasi kerja ekstrinsik (X_2), dan kinerja (Y) dapat dilihat dengan menghitung skor jawaban responden. Nilai rentang skala interval yang digunakan adalah 0,80. Adapun nilai interval yang digunakan untuk mengklasifikasikan skor variabel pada kategori jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Klasifikasi Rentang Kriteria

Skor	Kategori	Kelas Interval
1	Rendah Sekali	1,0 – 1,8
2	Rendah	1,9 – 2,6
3	Cukup	2,7 – 3,4
4	Tinggi	3,5 – 4,2
5	Sangat Tinggi	4,3 – 5,0

Berdasarkan persepsi responden pada Tabel 3 diketahui bahwa responden memiliki dimensi motivasi kerja yang cukup berbeda. Skor untuk motivasi kerja intrinsik sebesar 3,29 sedangkan untuk motivasi ekstrinsik sebesar 3,71. Motivasi kerja ekstrinsik mempunyai nilai yang lebih tinggi dibandingkan dengan motivasi intrinsik karena motivasi ekstrinsik merupakan motivasi yang menggambarkan hubungan kerja dengan lingkungan kerja pegawai. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Handoyo, *et al.* (2010) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja pegawai yang nyaman akan membuat karyawan merasa nyaman dan produktif dalam bekerja sehari-hari. Andamdewi (2013) juga menyatakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif akan memberikan pengaruh yang baik terhadap lancarnya kerja pegawai. Walaupun skor motivasi ekstrinsik lebih besar dibandingkan dengan motivasi intrinsik. Namun keberadaan motivasi intrinsik tidak boleh dilupakan. Karena untuk meningkatkan kinerja organisasi dibutuhkan kerjasama antara motivasi ekstrinsik dan intrinsik secara

seimbang. Motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik secara bersama-sama dapat mempengaruhi kinerja pegawai (Herzberg, *et al.*, 2008).

waktu dalam menghadiri rapat dan waktu istirahat menunjukkan bahwa ada beberapa pegawai yang kurang disiplin. Hal ini dikarenakan beban kerja yang

Tabel 3. Persepsi Responden terhadap Indikator Motivasi Kerja

Indikator Variabel Motivasi Kerja	Skor	Keterangan
Motivasi Kerja Intrinsik	3,29	Cukup
Motivasi Kerja Ekstrinsik	3,71	Tinggi
Total	3,50	Tinggi

Untuk mengkaji kinerja pegawai digunakan tiga indikator yang meliputi kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu. Kuantitas berkaitan dengan jumlah pekerjaan yang harus dihasilkan oleh pegawai. Pegawai harus mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan sesuai dengan program kerja yang ada pada masing-masing-masing bidang. Sedangkan kualitas berkaitan dengan mutu dari hasil pekerjaan yang dilakukan. Biasanya kualitas berhubungan dengan tingkat kepuasan dalam menyelesaikan pekerjaan yaitu seberapa baik pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai dapat diselesaikan. Berdasarkan tabel persepsi responden terhadap kinerja, diketahui bahwa rata-rata kuantitas dan kualitas kerja pegawai menunjukkan nilai rata-rata skor yang berada di bawah 4,00, namun masih termasuk dalam kategori nilai yang tinggi. Hal ini dikarenakan beban pekerjaan yang tinggi yang menjadi tanggung jawab pegawai yang harus terselesaikan meskipun harus bekerja dengan waktu yang membuat pencapaiannya tidak optimal. Selain itu latar belakang pendidikan pegawai yang kurang sesuai dengan penempatan tugas sering kali menjadi masalah. Akibatnya ada beberapa program kerja yang tidak dapat terselesaikan sebagaimana mestinya. Dengan adanya latar belakang pendidikan yang sesuai pegawai memiliki kemampuan untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja dengan lebih cepat (Sulastri, 2007).

Persepsi responden jika dilihat berdasarkan indikator kecepatan waktu menunjukkan nilai rata-rata skor yang berada di bawah 4,00 sehingga masih perlu mendapatkan catatan dan perhatian agar dapat lebih ditingkatkan. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan, ketepatan waktu pegawai datang ke kantor sudah sesuai dengan ketentuan yang berlaku pada organisasi yaitu masuk pada pukul 07.30 WIB. Walaupun masih terdapat beberapa pegawai yang datang terlambat namun frekuensinya tidak terlalu sering. Untuk ketepatan

tinggi sehingga jadwal rapatnya mundur 10-15 menit dari jadwal yang telah diagendakan. Beban kerja yang tinggi juga membuat pegawai menggeser waktu istirahatnya. Akibatnya pada saat jam istirahat sudah selesai masih ada pegawai yang beristirahat, makan, dan sholat. Namun tidak semuanya diakibatkan oleh beban kerja yang tinggi. Tetapi ada juga yang dikarenakan beberapa pegawai yang memang lalai sehingga waktu istirahatnya melebihi dari waktu yang ditetapkan.

Tabel 4. Persepsi Responden terhadap Indikator Kinerja

Indikator Variabel Kinerja	Skor	Keterangan
Kuantitas	3,96	Tinggi
Kualitas	3,95	Tinggi
Ketepatan Waktu	3,95	Tinggi
Total	3,95	Tinggi

Analisis Pengaruh

Analisis regresi linier berganda dilakukan untuk menguji pengaruh faktor-faktor motivasi terhadap kinerja pegawai. Selain itu pada penelitian ini juga dilakukan uji F dan uji T. Pada pengujian secara simultan (uji F), pengaruh antara semua variabel bebas (pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, pengembangan potensi individu, kebijakan dan administrasi, kualitas supervisi, upah atau gaji, hubungan interpersonal dan kondisi kerja) terhadap variabel terikatnya (kinerja) dilihat berdasarkan nilai F_{hitung} . Adapun hasil pengujian secara simultan pengaruh faktor-faktor motivasi kerja terhadap kinerja dapat dilihat pada Tabel 5.

Nilai F_{hitung} adalah sebesar 8,458 nilai ini lebih besar dibandingkan dengan nilai F_{tabel} sebesar 2,009 sehingga dapat disimpulkan dari perbandingan besaran nilai F maka setiap faktor-faktor motivasi kerja baik dari segi intrinsik maupun ekstrinsik memiliki pengaruh simultan atau bersama-sama terhadap kinerja. Artinya setiap faktor yang ada di dalam penelitian ini memiliki

Tabel 5. Hasil uji-F

	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4679,929	9	519,992	8.458	0.000
	Residual	4549,203	74	61,476		
	Total	9229,132	83			

pengaruh terhadap peningkatan kinerja apabila faktor-faktor tersebut dapat dijaga dan dikelola dengan baik.

kurangnya kordinasi antar bagian dan pola penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan latar belakang

Tabel 6. Hasil Uji T

	Model	Unstandardized Coefficients		T	Sig.
		B	Std. Error		
1	(Constant)	29,408	7,502	3.920	0,000
	Pengakuan	0,050	0,101	0,498	0,620
	Pekerjaan itu sendiri	-0,042	0,076	-0,556	0,580
	Tanggung jawab	0,122	0,061	1,989	0,050
	Pengembangan potesi individu	-0,031	0,068	-0.454	0,651
	Kebijakan dan administrasi	0,212	0,085	2,492	0,015
	Kualitas supervise	0,054	0,071	0,761	0,449
	Upah atau gaji	0,041	0,048	0,849	0,399
	Hubungan interpersonal	-0,105	0,091	-1,154	0,252
	Kondisi kerja	0,334	0,085	3,923	0,000

Berdasarkan hasil uji-T pada Tabel 6 diketahui bahwa skor kinerja tanpa dipengaruhi oleh faktor-faktor motivasi hanya sebesar 29,41%. Pada variabel di atas variabel motivasi yang paling signifikan terhadap kinerja pegawai adalah kebijakan dan administrasi serta kondisi kerja. Kebijakan dan administrasi organisasi merupakan salah satu variabel motivasi yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Wahjosumidjo (1997) menyatakan bahwa kebijakan dan administrasi yang ada pada suatu organisasi dapat mempengaruhi motivasi kerja pegawai. Apabila kebijakan dan administrasi terlalu kaku atau diterapkan dengan tidak konsisten akan membuat pegawai memiliki motivasi kerja yang rendah (Gustisyah 2009). Suatu kebijakan dan administrasi yang bersifat melindungi dan diinformasikan secara jelas akan lebih memicu pegawai dalam bekerja.

Berdasarkan observasi yang telah dilakukan, diketahui bahwa terdapat beberapa pegawai yang saling melempar tanggung jawab terkait dengan tugas yang diberikan sehingga menyebabkan keterlambatan dalam pencapaian kerja organisasi. Hal ini dikarenakan

pendidikan. Diharapkan dengan adanya latar belakang pendidikan yang sesuai, pegawai akan memiliki kemampuan untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja dengan lebih cepat dan lebih berinisiatif ketika menjalankan tugasnya sehingga tidak selalu menunggu perintah dari pimpinan. Organisasi juga perlu memberikan pelatihan bagi pegawai agar kemampuan pegawai dapat terus ditingkatkan. Oleh sebab itu organisasi perlu mengupayakan agar kebijakan dan administrasi terus dikelola dengan baik agar tidak mengurangi ketidakpuasan kerja bagi pegawai sehingga kinerjanya dapat dipertahankan dan ditingkatkan.

Variabel lainnya yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai adalah kondisi kerja. Kondisi kerja yang disukai oleh seorang pekerja, baik dari segi tempat, sarana dan prasarana, keberadaan karyawan lain, kenyamanan tempat bekerja dan lainnya akan sangat berpengaruh terhadap motivasi dalam bekerja. Kondisi kerja yang mendukung akan berbanding lurus dengan motivasi kerja (Gustisyah 2009). Faktor kondisi kerja merupakan faktor eksternal yang mempengaruhi motivasi kerja sehingga akan terasa sulit bagi seorang

pegawai untuk mengontrolnya. Keberadaan kondisi kerja merupakan hal yang harus diterima dan sangat tidak mudah untuk dirubah atau disesuaikan dengan keinginan pegawai. Apalagi jika perusahaan tidak mengijinkan adanya perubahan yang terjadi dalam ruangan kerja pegawai. Adapun kriteria kondisi kerja yang nyaman untuk pegawai berdasarkan hasil wawancara adalah adanya fasilitas kerja yang mendukung, alat bantu pekerjaan, kenyamanan kantor dan terjalinnya hubungan yang harmonis antara pegawai. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kondisi kerja yang nyaman bagi pegawai akan dapat meningkatkan kinerja pegawai atau semakin baik lingkungan kerja maka akan semakin baik kinerja pegawai. Hal ini juga sesuai dengan pendapat yang diungkapkan oleh Gibson, *et al.* (1997) bahwa kondisi kerja berpengaruh terhadap motivasi dalam bekerja.

IMPLIKASI MANAJERIAL

Motivasi kerja yang paling besar pengaruhnya terhadap kinerja pegawai Dinas Bina Marga dan Sumber Daya Air Kota Bogor adalah motivasi ekstrinsik. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya jika motivasi ekstrinsik dapat terpenuhi. Variabel-variabel yang digunakan untuk mengukur motivasi ekstrinsik memiliki kontribusi yang lebih besar dalam membentuk atau membangun kinerja pegawai di lingkungan Dinas Bina Marga dan Sumber Daya Air Kota Bogor. Adapun faktor-faktor yang paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Bina Marga dan Sumber Daya Air Kota Bogor adalah kebijakan dan administrasi serta kondisi kerja.

Berdasarkan hasil penelitian, faktor kebijakan dan administrasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Adapun rencana jangka pendek yang dapat dilakukan oleh organisasi diantaranya organisasi harus mengusulkan pelatihan dan pendidikan bagi pegawai serta mengusulkan rotasi pegawai antar organisasi apabila terdapat pegawai yang tidak sesuai antara latar belakang pendidikan dengan jabatan yang diembannya saat ini. Sedangkan rencana jangka panjang yang dapat dilakukan oleh organisasi terkait dengan kebijakan dan administrasi adalah organisasi perlu membuat pemetaan pegawai berdasarkan jabatan yang dituangkan dalam sasaran kinerja pegawai, organisasi dapat memberikan *reward* kepada pegawai atas segala pencapaian dalam pekerjaan dan

organisasi juga dapat memberikan *punishment* bagi pegawai yang meninggalkan tugas dan pekerjaannya. *Punishment* yang diberikan dapat berupa penundaan kenaikan berkala ataupun penundaan kenaikan pangkat dan golongan dalam waktu tertentu.

Selain kebijakan dan administrasi, kondisi kerja juga berpengaruh signifikan terhadap motivasi ekstrinsik dalam membangun kinerja pegawai. Kondisi pekerjaan meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada pada organisasi tersebut. Organisasi juga perlu membuat rencana jangka pendek dan jangka panjang terkait dengan kondisi kerja. Adapun rencana jangka pendek yang dapat dilakukan oleh organisasi adalah memanfaatkan sarana dan prasarana yang ada untuk mencapai kinerja yang sesuai dengan jam kerja yang sudah ditentukan oleh organisasi, memelihara (*service*) sarana dan prasarana yang sudah ada pada tiap-tiap satuan kerja perangkat daerah, setiap sebulan sekali organisasi mengadakan rapat koordinasi antara kepala bidang, kasi serta seluruh pegawai dilingkungan Dinas Bina Marga dan Sumber Daya Air Kota Bogor. Sedangkan rencana jangka panjang yang dapat dilakukan oleh Dinas Bina Marga dan Sumber Daya Air Kota Bogor terkait dengan kondisi kerja adalah organisasi perlu mendata kembali sarana dan prasarana apa saja yang dibutuhkan oleh pegawai agar dapat menunjang kinerja. Apabila sarana dan prasarana penunjang yang dibutuhkan terpenuhi maka akan menyebabkan kelancaran pelaksanaan tugas.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil penelitian diperoleh beberapa temuan sebagai berikut: (1) Kondisi kebutuhan akan motivasi kerja pada Dinas Bina Marga dan Sumber Daya Air Kota Bogor berada dalam kategori tinggi namun belum maksimal sehingga organisasi masih perlu melakukan upaya untuk mempertahankan dan meningkatkan motivasi kerja pegawai. Kebutuhan motivasi kerja ekstrinsik berdasarkan hasil persepsi responden lebih tinggi bila dibandingkan dengan motivasi kerja intrinsik. Sedangkan kondisi kinerja pegawai dipersepsikan baik oleh responden, meskipun bagi organisasi masih perlu dilakukan peningkatan baik dari segi kuantitas,

kualitas, maupun ketepatan waktu. (2) Terdapat dua faktor motivasi ekstrinsik yang berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja yaitu kebijakan dan administrasi serta kondisi kerja. (3) Melihat kondisi motivasi kerja pegawai Dinas Bina Marga dan Sumber Daya Air Kota Bogor, maka organisasi harus melakukan perbaikan dan memelihara faktor-faktor motivasi ekstrinsik. Jika kondisi yang ada pada saat ini tidak diperbaiki, maka akan berdampak terhadap kinerja pegawai yang pada akhirnya akan menghambat pencapaian kerja organisasi.

Saran

Saran yang dapat digunakan terkait temuan dalam penelitian ini yaitu: (1) Meningkatkan motivasi kerja melalui perbaikan pada faktor-faktor ekstrinsik seperti menetapkan kebijakan dan administrasi yang bersifat melindungi dan diinformasikan secara jelas kepada pegawai serta memperbaiki sarana prasarana pendukung yang kurang memadai. (2) Mengingat keterbatasan dalam penelitian ini maka perlu adanya penelitian lebih lanjut khususnya terkait dengan faktor-faktor motivasi yang digunakan. Penelitian selanjutnya disarankan agar menggunakan faktor-faktor motivasi diluar motivasi intrinsik dan ekstrinsik yang mengacu dari teori dua faktor Herzberg.

DAFTAR RUJUKAN

- Andamdewi, S. 2013. *Hubungan Lingkungan Kerja dengan Motivasi Kerja Pegawai Bagian Sekretariat Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Sumatera Barat*. Jurnal Administrasi Pendidikan, Volume 1, Nomor 1, Halaman 210-461.
- Arikunto, S. 1998. *Prosedur Penelitian suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Davis, K. 1985. *Human Behavior at Work Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Dinas Bina Marga dan Sumber Daya Air. 2013. *Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan*. Bogor: Dinas Bina Marga dan Sumber Daya Air.
- Gibson, J.L., J.M. Ivancevich., and J.H. Donelly. 1997. *Organisasi* (five ed.). Terj. Dharma, A. Jakarta: Erlangga.
- Gustisyah, R. 2009. *Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Penyuluh Perindustrian Pada kantor Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Medan*. Tesis pada Universitas Sumatera Utara: tidak diterbitkan.
- Handoyo, dan Hartati. 2010. Pengaruh Motivasi Ekstrinsik terhadap Pelaksanaan Dokumentasi Proses Keperawatan di Instalasi Rawat Inap RSUD Purbalingga. *Jurnal Ilmiah Kesehatan Keperawatan*, Volume 6, Nomor 2, Halaman 84-92.
- Harlie, M. 2010. Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Pemerintah abupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, Volume 11, Nomor 2, Halaman 117-124.
- Herzberg, F., B. Mausner., and B.B. Snyderman. 2008. *The Motivations to Work* (eleven ed). NewYork: John Wiley & Sons, Inc.
- Hidayat, V., D.B. Paranoan, dan M. Noor. 2014. Kinerja Pegawai dalam Pelayanan Publik di UPTD Laboratorium dan Peralatan Dinas Bina Marga dan Pengairan Kota Samarinda. *eJournal Administrative Reform*, Volume 2, Nomor 1, Halaman 934-945.
- Ivancevich, J.M., R. Konopaske., and M.T. Matteson. 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi* (tujuh ed). Jakarta: Erlangga.
- Jaya, A.S.F. 2011. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Pelaksanaan Fungsi Manajemen Keuangan dalam Pengelolaan Pendapatan negara Bukan Pajak (PNBP) dan Dampaknya terhadap Pelaksanaan Akuntabilitas Keuangan pada Universitas Syiah Kuala. *Jurnal Telaah & Riset Akuntansi*, Volume 4, Nomor 1, Halaman 1-20.
- Jaya, I. 2012. Pengaruh Kemampuan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Tanjung Jabung Barat. *Jurnal Penelitian Universitas Jambi Seri Humaniora*, Volume 14, Nomor 1, Halaman 37-46.
- Kasim, R.S.R., dan S. Ali. 2011. The Influence of Training Design on Training Transfer Performance among Support Staff of Higher Education Institution in Malaysia. *International Journal of Innovation Management and Technology*, Volume 2, Nomor 5, Halaman 377-382.
- Moynihan, D.P., and S.K. Pandey. 2007. The Role of Organization in Fostering Public Service Motivation. *Public Administration Review*, Volume 67, Nomor 1, Halaman 40-53.
- Munawaroh, A., C.D.S. Riantoputra, and S.B. Marpaung. 2013. Factors Influencing Individual Performance in an Indonesian Government Office. *The South East Asian Journal of Management*, Volume 7, Nomor 2, Halaman 51-60.
- Nugroho, E.S., Sukanto, dan E. Setyowati. 2013. Pelaksanaan Mutasi Jabatan Struktural yang Dilakukan Oleh Pemerintahan Kota Malang. *Jurnal*

- Administrasi Publik*, Volume 1, Nomor 6, Halaman 1123–1130.
- Saputra, B.D.D. 2012. Pengaruh Motivasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Pabrik dengan Tingkat Pendidikan sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Kasus pada PTP Nusantara II Kebun Sawit Seberang di Sumatera Utara). *Jurnal Studi Manajemen Indonesia*, Halaman 1-15.
- Sulastri, T. 2007. Hubungan Motivasi Berprestasi dan Disiplin dengan Kinerja Dosen. *Jurnal Optimal*, Volume 1, Nomor 1, Halaman 13-21.
- Supriadi, D. 2013. Studi tentang Kinerja Pegawai Puskesmas Kecamatan Sesayap Hilir Kabupaten Tana Tidung. *eJournal Pemerintahan Integratif*, Volume 1, Nomor 3, Halaman 304–318.
- Turner, J.H. 2008. An Analysis of Factors Affecting Life Insurance Agent Sales Performance. *Academy of Marketing Studies Journal*, Volume 12, Nomor 1, Halaman 71-79.
- Wahjosumidjo. 1997. *Kepemimpinan dan Motivasi* (lima ed). Bogor: Ghalia Indonesia.
- Wardono, M.N.S. 2012. Pengaruh Pendidikan, Pelatihan, dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Semen Kabupaten Kediri. *Jurnal Ilmu Manajemen*, Volume 1, Nomor 2, Halaman 115–124.
- Yamoah, E.E. 2013. Factors Affecting The Performance of Sales Personnel of Insurance Companies in Ghana. *Journal of Business and Management*. Volume 2, Nomor 12, Halaman 73–79.