

**MENILIK ASA SANG PAMONG DESA
(Studi Kasus Motivasi Kerja Perangkat Desa di
Kabupaten Boyolali)**



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas Diponegoro

Disusun Oleh:

DIAZ HARYOKUSUMO
NIM. C2A007040

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2011**

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Diaz Haryokusumo
Nomor Induk Mahasiswa : C2A007040
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen
Judul Skripsi : **MENILIK ASA SANG PAMONG DESA (Studi Kasus Motivasi Kerja Perangkat Desa Di Kabupaten Boyolali)**
Dosen Pembimbing : Andriyani, SE., MM

Semarang, September 2011
Dosen Pembimbing,

Andriyani, SE., MM
NIP. 19780404 200604 2002

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Diaz Haryokusumo

Nomor Induk Mahasiswa : C2A007040

Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen

Judul Skripsi : **MENILIK ASA SANG PAMONG DESA (Studi Kasus Motivasi Kerja Perangkat Desa Di Kabupaten Boyolali)**

Telah dinyatakan lulus pada tanggal 10 Oktober 2011

Tim Penguji

1. Andriyani, SE., MM ()

2. Ismi Darmastuti, SE., M.Si ()

3. Dr. Edy Rahardja, SE., M.Si ()

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Diaz Haryokusumo, menyatakan bahwa skripsi dengan judul : **MENILIK ASA SANG PAMONG DESA (Studi Kasus Motivasi Kerja Perangkat Desa Di Kabupaten Boyolali)**, adalah tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakann menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, Oktober 2011
Yang membuat pernyataan,

(Diaz Haryokusumo)
NIM. C2A007040

ABSTRAK

Perangkat desa sebagai penanggung jawab jalannya roda pemerintahan desa memiliki peran yang sangat menentukan keberhasilan pembangunan masyarakat, karena desa menjadi titik berat pembangunan dalam sistem otonomi daerah. Melihat betapa pentingnya peran dan tanggung jawab perangkat desa, perangkat desa dituntut untuk memiliki kemampuan, keahlian, tanggung jawab, dan jiwa rela berkorban dalam memberikan pelayanan sosial kepada masyarakat di atas kepentingan pribadi. Ditengah banyaknya tuntutan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepada perangkat desa, terdapat berbagai masalah yang dihadapi, khususnya berkisar masalah status kepegawaian yang tidak jelas dan masalah kesejahteraan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui secara lebih mendalam motivasi serta faktor-faktor khususnya internal yang mempengaruhi Perangkat Desa dalam menjalankan tugas dan kewajibannya melayani masyarakat, padahal berbagai masalah yang melekat pada profesi Perangkat Desa. Identifikasi motivasi perangkat desa ini diawali dengan penelusuran faktor internal yang mempengaruhi motivasi meliputi nilai-nilai kerja yang dianut perangkat desa dalam memilih dan menjalankan pekerjaan, sikap perangkat desa terhadap pekerjaannya, serta faktor kemampuan yang dimiliki oleh perangkat desa.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dimana pengumpulan datanya dilakukan dengan wawancara sehingga mampu menggali lebih dalam profesi perangkat desa. Sebagai objek dalam penelitian ini adalah perangkat desa yang berstatus non-pegawai negeri sipil (PNS) yang bekerja di berbagai daerah di wilayah Kabupaten Boyolali. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah motivasi seorang perangkat desa dipengaruhi oleh faktor nilai-nilai kerja, sikap individu terhadap pekerjaan, serta kemampuan individu.

Kata kunci: *Kualitatif, Perangkat Desa, Motivasi, Nilai, Sikap, Kemampuan.*

ABSTRACT

Rural officer as a person who responsible for government task in village, has an important role to determine the success of society development, because village become a focus object of national development in regional autonomy system. Consider the importance role of rural officer in their effort to develop village society, they claimed to have skill, ability, responsible, and volunteer to give social service to society above the private interest. However, in the middle of so many claims in this profession, there is so many problems, especially problems about the prosperity and clarity of their status.

The aim of this research is for identify the internal factors that influences motivation of rural officer to do their job to serve the society, whereas there is so many problems in this profession. To identify the motivation, the first step to do is finding out what are the internal factors that influenced the motivation, include some working value, the attitude, and the ability that the rural officer have.

This research uses qualitative method where the process of collecting data is conducted with interview, so it can discovers more about rural officer profession. The object in this research is the employee who work in village government administration with status as a non-civil servant in some district in Boyolali. The result of this research explain that work motivation of rural officer influenced by work values, individual attitudes, and individual ability.

Key words: *Qualitative, rural officer, Motivation, Value, Attitude, Ability.*

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“Laa Tahzan, Innallaha Ma’ana”

“Maka bersabarlah, sesungguhnya janji Allah adalah benar...” (QS. Al 40: 77)

“Man Jadda Wa Jadda, Man Shabara Zhavira”

“I rather be a comma, than a fullstop” (Coldplay)

Skripsi ini kupersembahkan untuk :
Ibu dan Bapakku tercinta
Kakakku tersayang
Semua orang yang aku sayangi

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya serta kekuatan lahir dan batin kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“MENILIK ASA SANG PAMONG DESA (Studi Kasus Motivasi Kerja Perangkat Desa Di Kabupaten Boyolali)”**, sebagai syarat untuk menyelesaikan studi Program sarjana (S1) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini penulis mendapat bantuan dari berbagai pihak, maka dalam kesempatan ini dengan segala kerendahan hati, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih atas segala bantuan, bimbingan dan dukungan yang telah diberikan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan kepada:

1. Kedua orang tua tersayang, Ibu Hartini, S.Pd dan Bapak Slamet Muljono, SH, M.Hum. serta kakakku Yogi Sudharsono, SH. atas kasih sayang, do'a, bimbingan serta dukungan yang tak pernah putus kepada penulis.
2. Bapak Prof. Drs. H. Mohamad Nasir, Msi, Akt, Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
3. Ibu Andriyani, SE., MM selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, dorongan, dan nasihat yang sangat berharga kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. Ibu Farida Indriani, SE., MM. selaku dosen wali yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan.

5. Seluruh dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis selama masa studi.
6. Para Narasumber: Bapak Yohanes Suryadi, Bapak Sunarno, Bapak Marjuki, Bapak Sardi Waluro, Bapak Suroso, Bapak Badrus, Bapak Jino, Bapak Sutarno, Bapak Joko Mulyanto, Bapak Wiyono yang telah membantu penulis untuk melakukan penelitian dan memberikan informasi yang bermanfaat sampai dengan selesainya skripsi ini.
7. Keluarga besar Pakdhe Djoko Poernomo, SE, SH, MM dan Budhe Ngatini, S.Pd, MM serta keluarga besar Pakdhe Muhammad Chusjai dan Budhe Sumiyem, atas semua dukungan, bimbingan, serta nasihat yang diberikan kepada penulis.
8. Sahabat-sahabat terbaik penulis, Yudha, Sofyan, Arby, Aryo, Bin, Wahyu, Alza, Brantas, Iko, Gemma, Ferdi, Shandy, Sueb, Agil, Raka, Naryawan, Bocil, Nimas, Kiki', Arum, Citra, Fadil, Dita, Icha, Bram, Deded, Imam, Muja' dan teman-teman *Management Squad '07* lainnya yang tidak bisa disebutkan namanya satu per satu, sukses untuk kita semua.
9. Nadia Indah, S.Si. yang selalu memberikan inspirasi, selalu mengingatkan, memberikan dorongan semangat dan doa yang tulus.
10. Seluruh keluarga besar LPM EDENTS, HMJM FE UNDIP, Mizan Rohis dan ZIS Center serta Tim KKN Tlogomulyo atas pelajaran yang sangat bermakna bagi penulis.

11. Dan kepada semua pihak yang telah membantu yang tidak dapat penulis sebutkan satuper satu.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih banyak kekurangan yang disebabkan keterbatasan pengetahuan serta pengalaman penulis. Oleh karena itu, penulis mengharapkan adanya kritik dan saran membangun dari semua pihak. Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini bisa bermanfaat bagi berbagai pihak

Semarang, Oktober 2011

Diaz Haryokusumo

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
ABSTRAKSI	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	17
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	18
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	18
1.3.2 Kegunaan Penelitian.....	19
1.4 Sistematika Penulisan.....	19
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	21
2.1 Tinjauan Pemerintah Desa	21
2.1.1 Sejarah Pemerintahan Desa	21
2.1.2 Pemerintahan Desa.....	27
2.2 Motivasi Kerja.....	32
2.2.1 Definisi Motivasi.....	32
2.2.2 Proses Motivasi	34
2.2.3 Jenis-jenis Motivasi.....	37
2.2.4 Teori Motivasi	39
2.2.4.1 Teori Kepuasan	39
2.2.4.2 Teori Proses Motivasi	45
2.2.4.3 Teori Kontemporer Motivasi	50
2.2.4.4 Motivasi Prososial	52
2.2.5 Nilai.....	54
2.2.6 Sikap.....	57
2.2.7 Kemampuan	58
2.3 Penelitian Terdahulu	60
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	63

3.1 Metode Penelitian.....	63
3.2 Lokasi Penelitian.....	65
3.3 Fokus Penelitian.....	66
3.4 Subjek Penelitian.....	66
3.5 Sumber Data.....	68
3.6 Metode Pengumpulan Data.....	69
3.6.1 Wawancara.....	69
3.6.2 Observasi.....	69
3.6.3 Dokumentasi.....	70
3.7 Teknik Analisis Data.....	70
3.7.1 Reduksi Data.....	72
3.7.2 Penyajian Data.....	72
3.7.3 Keabsahan Data.....	72
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	75
4.1 Gambaran Umum.....	75
4.1.1 Gambaran Umum Desa Candi.....	75
4.1.2 Gambaran Umum Desa Selodoko.....	76
4.1.3 Gambaran Umum Desa Kaligentong.....	77
4.1.4 Gambaran Umum Desa Ngenden.....	78
4.1.5 Profil Narasumber.....	79
4.2 Hasil Penelitian dan Pembahasan.....	80
4.2.1 Dimensi Nilai Yang Mempengaruhi Motivasi.....	80
4.2.2 Dimensi Sikap Yang Mempengaruhi Motivasi.....	88
4.2.3 Dimensi Kemampuan Yang Mempengaruhi Motivasi.....	95
4.2.4 Motivasi Kerja Sebagai Perangkat Desa.....	103
BAB V PENUTUP.....	110
5.1 Kesimpulan.....	110
5.2 Saran.....	112
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	112
5.4 Saran Penelitian Mendatang.....	114
DAFTAR PUSTAKA.....	115
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	119

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Jenis Nilai Kerja.....	55
Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu	60
Tabel 4.1 Data Nara Sumber	80

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Struktur Pemerintahan Desa.....	32
Gambar 2.2 Proses Awal Motivasi	35
Gambar 2.3 Faktor Pembentuk Motivasi	59

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran A. Pertanyaan Panduan Wawancara.....	120
Lampiran B. Foto Responden	126
Lampiran C. Foto Lokasi Penelitian	128
Lampiran D. Data Responden	130
Lampiran E. Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian.....	133
Lampiran F. Lembar <i>Membercheck</i>	139
Lampiran G. Jawaban Hasil Wawancara Narasumber.....	180

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pemerintah dapat diartikan sebagai penyelenggara roda pemerintahan sebagaimana diamanatkan oleh Undang-Undang Dasar 1945, yaitu melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia, dan untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi, dan keadilan sosial. Dalam hal ini susunan pemerintahan dibagi menjadi pemerintah pusat dan terdiri dari berbagai tingkat pemerintahan daerah, yaitu tingkat provinsi, kabupaten/kota. Undang-Undang No. 32/2004 dalam Bab XI pasal 200 membagi kembali Pemerintahan Daerah menjadi tingkat yang lebih kecil dengan membentuk pemerintahan desa. Hal ini mempunyai arti Pemerintah Desa secara hierarki merupakan bagian dari pemerintah terendah dalam sistem pemerintahan Republik Indonesia.

Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 mengandung prinsip *welfare state* sebagai prinsip kesatuan (*unitary state*) yang dibentuk dalam rangka mengokohkan Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) di bawah panji Pemerintah Republik dan bukan monarki (Susetio, 2007). Bentuk pemerintahan secara hierarki mempunyai beban pertanggungjawaban yang sama terhadap amanat yang telah digariskan oleh Undang-Undang Dasar 1945, baik Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah otonom maupun Pemerintah Desa. Pemerintah Desa

keberadaannya telah diatur pada Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 serta Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2005, yang di dalamnya terdapat substansi tentang kedudukan dan kewenangan Pemerintah Desa. Peraturan perundang-undangan tersebut, dapat diartikan sebagai bentuk pengakuan pada Pemerintah Desa yang merupakan ujung tombak pemerintahan Republik Indonesia.

Pemerintah Desa dalam Peraturan Pemerintah No. 72/2005 yang mengatur khusus tentang Desa, menyebutkan bahwa unsur penyelenggara Pemerintah Desa dipegang oleh Perangkat Desa dan dikepalai oleh Kepala Desa. Perangkat Desa mempunyai sebutan yang khas di masing-masing daerah. Kepala Desa di daerah Sumatera Barat (Suku Minangkabau) mempunyai istilah “Wali Nagari” sebagai pemimpin *nagari* atau Desa, yang dibantu oleh beberapa orang “Wali Jorong”. Daerah Toraja, Sulawesi Selatan, Desa atau yang biasa disebut dengan *Lembang* dipimpin oleh “Kepala Lembang”. Perangkat Pemerintahan Desa di Provinsi Nangroe Aceh Darussalam disebut dengan “Perangkat Gampon”, sedangkan Perangkat Desa di daerah Jawa sering disebut sebagai “Pamong Desa”, yang karena posisinya sebagai pemuka masyarakat, dan memperoleh mandat untuk mengayomi dan membimbing rakyat Desa. Sesuai perhitungan Persatuan Perangkat Desa Indonesia (PPDI) pada tahun 2008 jumlah desa di Indonesia 63.712 lebih atau 78% rakyat Indonesia berada pada naungan Pemerintah Desa. Pemerintahan Desa diharapkan dapat menjadi unit terdepan dalam pelayanan kepada masyarakat, serta menjadi tonggak strategis untuk keberhasilan semua program karena secara normatif, masyarakat akar-rumput (*grass root*) seperti halnya masyarakat pedesaan sebenarnya bisa menyentuh langsung serta

berpartisipasi dalam proses pemerintahan dan pembangunan di tingkat Desa (Kumalasari, 2010).

Untuk dapat menjalankan amanatnya dengan baik, Pemerintah Desa mutlak harus didukung penuh oleh sebuah perangkat sistem baik Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah maupun peraturan perundang-undangan sebagai produk keluaran pemerintah yang mengatur penyelenggaraan Pemerintahan Desa. Proposal Perspektif Perangkat Desa dalam Sistem Pemerintah Desa yang disusun oleh Pengurus Pusat Persatuan Perangkat Desa Indonesia (PPDI) Tahun 2010, mengemukakan pandangan bahwa apabila Peraturan Pemerintah yang mengatur tentang Desa dicermati, banyak terdapat aturan-aturan yang menghambat Perangkat Desa dalam mengemban tugasnya. Hambatan tersebut berbentuk diskriminasi peraturan perundang-undangan yang mengatur tentang Desa. Beberapa bentuk diskriminasi ini tercermin dalam klausul pasal mengenai pembiayaan pemerintah desa yang bukan bersumber dari alokasi keuangan negara melainkan dari pendapatan asli desa (PP 72/2005 pasal 68). Selain itu tidak adanya pasal yang menjelaskan tentang kepastian status kepegawaian perangkat desa. Keanehan lain muncul ketika pasal 103 PP No.72/2005 memberi peluang Sekretaris Desa untuk diangkat menjadi Pegawai negeri Sipil (PNS), tetapi tidak dengan Perangkat Desa yang lain. Sistem penggajian dan tunjangan perangkat desa juga menjadi bermasalah ketika jumlahnya hanya disesuaikan dengan kemampuan desa (PP 72/2005 pasal 27). Bila dibandingkan dengan Pemerintahan Kelurahan, terlihat jelas perbedaan ketika sumber keuangan utama Kelurahan berasal dari APBD (PP 73/2005 pasal 9) dan status Pegawai Negeri Sipil yang

disandang para pegawainya (PP 73/2005 pasal 6) sehingga gaji dan tunjangan merupakan tanggung jawab dari pemerintah pusat agar dapat menjamin kesejahteraan dan memacu produktivitas sesuai dengan Pasal 7 UU No. 43 Tahun 1999 tentang Pokok Kepegawaian.

Peraturan perundang-undangan yang menimbulkan perspektif diskriminasi tersebut berpotensi untuk mengganjal kemajuan Pemerintah Desa di dalam mengelola pemerintahannya. Status kepegawaian yang tidak jelas misalnya, dapat mengakibatkan munculnya rentetan masalah. Sebagai abdi negara, perangkat Desa menyangand atribut dan simbol-simbol yang diberikan oleh negara, sekaligus menjalankan tugas-tugas negara. Sebagai abdi masyarakat, Perangkat Desa bertugas melayani masyarakat 24 jam, mulai pelayanan administratif hingga pelayanan sosial (mengurus kematian, hajatan, orang sakit, konflik antarwarga, dan sebagainya). Birokrat negara, baik pejabat administratif maupun pejabat fungsional (kesehatan dan pendidikan), berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS), yang dikelola dengan kepastian mulai dari pengangkatan pertama, pembinaan, pembagian tugas, promosi, penggajian hingga sampai pensiun di hari tua. Birokrasi Desa didisain dan dikelola dengan sistem campuran antara pendekatan tradisional dengan pendekatan modern (teknokratis), tetapi pendekatan teknokratis tidak bisa berjalan secara maksimal antara lain karena gangguan pendekatan tradisonal. Status perangkat Desa bukanlah PNS, tetapi sebagai aparat yang direkrut secara lokal-tradisional (dari penduduk Desa setempat) dengan cara teknokratis (memperhatikan syarat-syarat dan proses modern). Kepala Desa dipilih langsung oleh warga Desa yang telak memiliki hak

pilih, sedangkan Perangkat Desa lainnya (seperti sekdes, kaur, kadus) sebelum dipilih oleh perwakilan warga Desa yang duduk di Badan Permusyawaratan Desa (BPD) wajib lolos seleksi administrasi dan tes pengetahuan umum terlebih dahulu laiknya tes rekrutmen PNS. Pengisian perangkat bukanlah dari nol sebagai staf seperti PNS, melainkan langsung mengisi pos jabatan-jabatan dalam birokrasi Desa (sekdes, kaur, kadus) yang posisinya kosong (Muflich, et al, 2007).

Lebih lanjut Muflich menjelaskan para perangkat Desa juga tidak memperoleh pendidikan dan latihan yang sistematis dan berkelanjutan sebagaimana diberikan negara kepada PNS. Perangkat Desa memperoleh pembekalan awal mengenai tupoksi dan tugas-tugas administrasi oleh pihak Kecamatan yang dikoordinasi oleh Bupati atau Walikota setempat, tetapi setelah itu tidak memperoleh diklat teknis. Terkadang sebagian Perangkat Desa memperoleh diklat teknis (misalnya administrasi, perencanaan, pendataan, keuangan) jika ada proyek diklat dari pemerintah yang datangnya tidak menentu. Disebabkan miskinnya pembinaan, maka kapasitas (pengetahuan, wawasan dan keterampilan) perangkat Desa sangat terbatas. Padahal faktor pengetahuan dan pemahaman akan *job procedure* sangat mempengaruhi keberhasilan dari kinerja (Kosasoh dan Budiani, 2007). Akibatnya tingkat kualitas pelayanan Pemerintah Desa yang merupakan pelaksana langsung dan bersentuhan langsung dengan masyarakat menjadi minim.

Kinerja perangkat Desa yang sangat terbatas juga berkaitan dengan keterbatasan kesejahteraan mereka karena ketidakjelasan sistem penggajian (remunerasi) yang didesain pemerintah (Eko, 2006). Ketidakjelasan sistem

penggajian ini melahirkan berbagai anak masalah seperti kedudukan keuangan kepala desa dan perangkat desa (selain sekretaris desa yang diisi Pegawai Negeri Sipil). Pasal 27 ayat (1) PP No. 72/2005 hanya disebutkan bahwa penghasilan dan tunjangan tiap bulan bagi kepala desa dan perangkat desa diberikan sesuai kemampuan keuangan desa. Padahal, sumber utama penghasilan kepala desa dan perangkat desa sebagian besar diperoleh dari pengelolaan tanah kas desa (tanah bengkok). Hal ini tentunya cukup merisaukan bagi kepala desa dan perangkat desa sebab akan timbul kesenjangan penghasilan dengan sekretaris desa yang berasal dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang notabene status sosialnya dianggap lebih tinggi dari profesi masyarakat desa lainnya, apalagi gaji sekretaris desa PNS ini berasal dari negara (Kumalasari, 2010).

Persoalan mengenai kedudukan keuangan kepala desa dan perangkat desa ini juga terjadi di Kabupaten Boyolali sebagai implikasi dari lahirnya Peraturan Daerah Nomor 14 Tahun 2006 tentang Kedudukan Keuangan Kepala Desa dan Perangkat Desa. Peraturan ini dianggap telah merugikan Kepala Desa dan Perangkat Desa terkait dengan sistem penggajian yang diterapkan Pemerintah Kabupaten Boyolali. Dengan peraturan ini, perangkat desa tidak lagi diizinkan untuk mengelola tanah kas desa karena seluruh kepala desa dan perangkat desa di Boyolali mendapatkan penghasilan tetap yang besarnya adalah dua kali UMK (Upah Minimum Kabupaten) bagi kepala desa dan satu kali UMK untuk perangkat desa. Selain itu, juga ada alokasi tunjangan yang diambilkan 30% dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APB Desa). Timbulnya kecemburuan ini merupakan hal yang wajar. Sebab dengan beban tanggung jawab yang berbeda,

sudah sepantasnya jika Kepala Dusun yang secara struktural berada langsung di bawah Kepala Desa memperoleh penghasilan yang lebih banyak dibandingkan dengan Kepala Urusan Pemerintahan yang tunduk di bawah perintah Sekretaris Desa, namun kenyataan yang terjadi menunjukkan sebaliknya. Seyogyanya penghasilan tetap yang disamaratakan antara Perangkat Desa ini tidak terjadi. Penghasilan Tetap bagi Perangkat Desa sudah sewajarnya dibedakan berdasarkan besar kecilnya tanggung jawab yang dipikul masing-masing Perangkat Desa, meskipun jenis tunjangan yang mereka terima disesuaikan dengan kebutuhan keluarga mereka (Kumalasari, 2010).

Berbeda kondisi dengan aparatur negara yang telah diangkat statusnya menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS). Selain kenaikan gaji pokok, pemerintah juga memberikan gaji bulan ke-13 bagi PNS dan pensiunan. Pemerintah juga menaikkan uang makan bagi TNI/Polri dan PNS. Presiden SBY menyatakan, selama lima tahun terakhir, gaji PNS dan TNI/Polri telah naik dari Rp 674 ribu menjadi Rp 1,721 juta (metrotvnews.com, 8 Januari 2010).

Pemerintahan Kelurahan sebagai satuan unit Pemerintahan terendah yang setingkat dengan Pemerintahan Desa memiliki perbedaan, khususnya dalam sistem penyelenggaraan pemerintahan serta status kepegawaian aparatur pemerintahannya. Berbeda dengan status kepegawaian Pemerintah Desa yang tidak jelas, status pegawai Perangkat Kelurahan dalam PP No. 73/2005 tentang Kelurahan, dalam pasal 6 disebutkan bahwa Perangkat Desa diisi melalui formasi Pegawai Negeri Sipil. Status Pegawai Negeri Sipil ini memberi tanggung jawab kepada pemerintah untuk menanggung kesejahteraannya, termasuk pemberian

gaji, tunjangan, asuransi, jenjang karier golongan dan jabatan, hingga pemberian gaji ke-13. Selain itu, sumber pembiayaan pelaksanaan pemerintahan Kelurahan tidak dibebankan kepada Kelurahan itu sendiri, melainkan dana alokasi dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Kabupaten atau Kota.

Perolehan hak yang seharusnya diterima oleh Perangkat Desa sebenarnya telah tercantum dalam peraturan perundang-undangan. Sesuai pasal 27 PP No. 72 Tahun 2005 yang direduksi dalam Surat Edaran Menteri Dalam Negeri No. 140 dan 900/sj, Perangkat Desa mendapatkan penghasilan tetap dari APBD dengan besaran sesuai dengan UMK. Konotasi penghasilan tidak tetap identik dengan Pegawai Tidak Tetap (PTT) atau pegawai honorer yang kemudian mendapatkan kebijakan dari pemerintah agar diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS). Dalam ketentuan UU No. 43 Tahun 2004 pasal 16a berbunyi “untuk memperlancar tugas umum pemerintah dan pembangunan, pemerintah dapat mengangkat langsung menjadi Pegawai negeri Sipil bagi mereka yang telah bekerja pada instansi yang menunjang kepentingan nasional”.

Aparatur Perangkat Desa yang tergabung ke dalam berbagai organisasi seringkali memperjuangkan nasibnya baik di tingkat lokal daerah maupun nasional. Usaha yang dilakukan mulai dari langsung mendatangi pemerintahan daerah serta pemerintah pusat baik melalui Kementerian Dalam Negeri maupun bertemu wakil rakyat di gedung Dewan Perwakilan Rakyat guna meminta dukungan menuntut pemerintah untuk menyelesaikan permasalahan yang selama ini muncul. Pada level lokal, Perangkat Desa dari berbagai daerah di Jawa Tengah, seperti Kabupaten Boyolali, Kendal, Pekalongan, Blora dan Kota

Semarang melakukan aksi unjuk rasa ke Kantor Gubernur Jawa Tengah meminta Perangkat Desa untuk diangkat statusnya menjadi PNS (www.solopos.com, 27 Januari 2011). Pada skala yang lebih besar, Perangkat Desa dari seluruh Indonesia yang tergabung dalam Perasatuan Perangkat Desa Indonesia (PPDI) melakukan unjuk rasa ke Jakarta menuntut disahkannya RUU mengenai Perangkat Desa kepada menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Menteri Dalam Negeri serta meminta dukungan penuh dari seluruh fraksi di DPR RI agar Perangkat Desa diangkat menjadi Pegawai negeri Sipil (TribunNews.com, 13 Desember 2010). Rancangan Undang-Undang yang baru ini diperjuangkan untuk peraturan perundang-undangan yang lebih berpihak dan adil bagi Perangkat Desa.

Munculnya permasalahan lain di sektor keuangan Pemerintah Daerah menjadi sebuah kenyataan pahit yang sangat berpotensi menggajal perjuangan Perangkat Desa untuk menjadi PNS. Beberapa daerah dinilai tidak layak melakukan pengangkatan Pegawai Negeri Sipil karena tingginya anggaran untuk belanja pegawai. Daerah-daerah tersebut tidak mampu menutup anggaran gaji PNS yang berasal dari Dana Alokasi Umum (DAU). Boyolali menjadi daerah yang mengalami defisit anggaran yang paling besar. Akibatnya APBD harus dikorbankan untuk menutupi beban gaji pegawai. Salah satu penyebabnya adalah berbagai kebijakan Pemerintah Pusat yang tidak diimbangi dengan kebijakan pengalokasian anggaran. Salah satu contohnya adalah pengangkatan Sekretaris Desa menjadi PNS yang tidak diikuti pengalokasian gaji di DAU (Dana Alokasi Khusus) Kabupaten/Kota (Seputar Indonesia, 11 Juli 2011).

Teori Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow meletakkan kebutuhan fisiologis di urutan pertama tingkat kebutuhan yang dibutuhkan oleh seseorang dan mengasumsikan bahwa orang akan berusaha memenuhi kebutuhan secara fisiologis terlebih dahulu. Pemenuhan kebutuhan bersifat fisik ini sangat berkaitan erat dengan pemberian kompensasi yang sesuai dan wajar kepada pekerja untuk dapat memenuhi kesejahteraan hidup (Justicia, 2001). Terpenuhinya kesejahteraan pekerja dengan baik dan kompensasi yang cukup akan memacu prestasi dan kinerja pekerja tersebut (PortalHR.com, 27 Juli 2011). Kesejahteraan ini agaknya sulit untuk dicapai oleh Perangkat Desa. Dari hasil wawancara dengan Sutarno, Kepala Urusan (Kaur) Umum Desa Candi, Kecamatan Ampel, Boyolali, menuturkan keresahannya akan kebutuhan sehari-hari yang tidak tercukupi jika hanya mengandalkan gaji sebagai Perangkat Desa. Hal senada diungkapkan oleh Marjuki, Kaur Desa Kaligentong, Kecamatan Ampel, Boyolali, yang mengaku malah harus sering *nombok* untuk membiaya kegiatan Desa karena anggaran Desa yang minim. Perilaku *nombok* (membayar dengan uang pribadi) untuk membiayai kegiatan Desa bagi Perangkat Desa menjadi fenomena biasa karena minimnya anggaran Desa untuk membiayai berbagai kegiatan Desa (politik.Kompasiana.com, 10 Agustus 2011).

Beban biaya hidup yang dirasakan oleh Perangkat Desa khususnya di daerah Jawa harus ditambah dengan tingginya biaya sosial yang juga harus ditanggung. Masyarakat Jawa yang kental akan sistem kolektivisme mempunyai tradisi *nyumbang* disetiap acara sosial yang diadakan di lingkungan masyarakat Desa, seperti acara pernikahan, acara kematian, sampai dengan acara khitanan.

Tradisi *nyumbang* merupakan wujud solidaritas seorang anggota masyarakat terhadap saudara, tetangga, rekan kerja, atau anggota masyarakat lainnya yang sedang memiliki hajatan (perayaan). Bentuk dari *nyumbang* di sini dapat berupa materi (uang atau barang kebutuhan pokok) dan nonmateri (tenaga dan pikiran). Biasanya disesuaikan dengan jenis undangan dan hajatan yang sedang berlangsung (Prasetyo, 2007). Konsekuensi bagi Perangkat Desa sebagai Pamong Desa yang sering diundang dalam acara kemasyarakatan adalah memperpanjang daftar pengeluaran bulanan yang harus disisihkan dari gaji. Tentu saja hal ini menambah beban ekonomi yang harus ditanggung oleh Perangkat Desa.

Minimnya kesejahteraan perangkat desa dalam jangka waktu yang lama berpengaruh langsung terhadap minimnya standar pelayanan maupun rendahnya semangat melayani masyarakat terhadap tugas administratif sebagai wakil pemerintahan yang diamanahkan. Pada umumnya mereka bekerja apa adanya (*taken for granted*) sesuai dengan kebiasaan perangkat sebelumnya (Muflich, et al, 2007).

Pertanyaan kesimpulan yang dirumuskan oleh Persatuan Perangkat Desa Indonesia (PPDI) dalam Proposal Perspektif Perangkat Desa Dalam Sistem Pemerintah Desa Tahun 2010 adalah apakah memungkinkan dengan keberadaan sosial ekonominya yang tidak jelas diatur oleh pemerintah, serta tingkat kesejahteraan yang tidak mendapatkan jaminan dapat menjalankan tugas sesuai dengan harapan masyarakat maupun harapan pemerintah itu sendiri? Secara logika, akal sehat akan sulit menerima dengan kondisi yang dirasakan oleh Pemerintah Desa saat ini, mereka akan dapat melaksanakan tugas dengan baik.

Dapat secara tegas dikatakan bahwa belum ada perhatian yang cukup setimpal terhadap kepala Desa beserta perangkat Desa. Penghargaan terhadap kepala Desa beserta perangkatnya selama ini masih diserahkan sebagian besar kepada Desa itu sendiri. Disamping itu dengan APBD pemerintah Kabupaten sebenarnya juga sudah turut membantu, namun sejauh mana bantuan itu sudah mencukupi atau belum, itu masih sangat tergantung dari itikad baik Kabupaten. Sedangkan pembagian penghasilan dari dana perimbangan, bantuan, retribusi Desa, dan lain-lain untuk mendukung keuangan Desa tidak ada kepastian dan sangat tergantung dengan kebijakan Pemerintah Kabupaten.

Sesuai dengan PP No. 45 Tahun 1992 yang menyatakan bahwa untuk melaksanakan otonomi daerah secara berdaya guna dan berhasil guna dalam upaya meningkatkan penyelenggaraan pemerintahan, pelaksanaan pembangunan, dan pelayanan kepada masyarakat maka titik berat pelaksanaannya di tingkat desa/kelurahan yang kedudukannya langsung berhubungan dengan masyarakat. Peran strategis Perangkat Desa ini harus ditunjang dengan mempertahankan sikap kerja yang profesional dan loyalitas kerja yang tinggi (Martono, 2011). Di tengah berbagai permasalahan yang menghadang, para Perangkat Desa dituntut untuk tetap dapat menunjukkan kinerja yang optimal ditengah kepingan berbagai permasalahan yang ada. Berbagai fakta dan kondisi telah menunjukkan bahwa kondisi Perangkat Desa berada pada pihak yang tidak diuntungkan selama kurun waktu yang sangat lama, tetapi hingga saat ini Pemerintahan Desa yang dijalankan oleh Perangkat Desa masih berjalan dengan berbagai keterbatasannya. Tugas pelayanan kepada masyarakat tetap dilakukan sesuai tugas pokok dan fungsi dari

kewajiban sebagai Perangkat Desa. Tidak pernah ada aksi mogok kerja hingga merugikan kepentingan masyarakat sebagai wujud protes akan permasalahan yang ada. Dalam hal ini perlu untuk mengetahui landasan dan motif apa yang melatarbelakangi Perangkat Desa dalam menekuni profesi serta menjalankan tugas dan kewajibannya ditengah masalah kesejahteraan yang belum terpenuhi dan tidak jelasnya status kepegawaian.

Menurut Mulyana (2007), seseorang melakukan tindakan lebih karena didasari oleh suatu motivasi, dimana motivasi tersebut diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam teori motivasi yang diungkapkan oleh McClelland disebutkan bahwa motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan sesuatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan (Rohmah, 2009).

Triatmanto dan Sunardi (2001) mendefinisikan motivasi sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Jadi motivasi yang ada pada seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan. Apabila membicarakan tentang motivasi kerja, hal pokok yang menjadi bagian dari pembicaraan adalah faktor-faktor apakah yang menjadi pendorong orang untuk bekerja (Suhartapa, 2008). Faktor motivasi ini dibagi sumbernya oleh Luthans (2009) menjadi dua, yaitu motivasi intrinsik yang berasal dari dalam diri individu, dan motivasi ekstrinsik yang berasal dari luar pribadi individu.

Motivasi intrinsik menjadi faktor dominan yang mempengaruhi perilaku seseorang (Prianto, 2006; Ratnawati, 2004). Menurut Ratnawati motivasi adalah suatu yang intern. Motivasi kerja intrinsik secara positif melibatkan pengalaman berharga yang dialami pekerja dari pekerjaannya. Motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu, berupa kesadaran akan pentingnya atau makna dari pekerjaan yang dilakukannya. Sedangkan Prianto menyatakan nilai-nilai yang dianut para pegawai di dalam motivasi intrinsik merupakan variabel utama yang menentukan kinerja.

Berkaitan dengan motivasi bekerja Perangkat Desa yang termasuk unsur pelayanan publik, Francois (2002) menyatakan bahwa para pekerja di sektor pelayanan publik mengesampingkan gaji atau pendapatan sebagai motivasi mereka (*not-profit oriented*). Para pekerja sektor pelayanan publik melakukan pekerjaan ini karena menganggap pekerjaan ini penting untuk dilakukan dan berarti untuk mereka (Prendergast, 2008; Francois dan Vlassopoulos, 2007). Sementara itu, Pery dan Wise (1990) mengidentifikasi motivasi yang seharusnya dimiliki oleh pekerja pelayanan sektor publik. Jenis motivasi yang harus dimiliki adalah sikap rasional (*rational*), berlandaskan nilai dan norma (*norm-based*), dan motivasi afektif (*affective motives*). Motivasi ini menjadi modal utama penyelenggaraan pelayanan publik yang efektif dan efisien, yang mempengaruhi sistem kerja birokratis sehingga mempunyai tingkat kinerja yang tinggi.

Faktor atau kondisi ekonomi serta kesejahteraan Perangkat Desa yang berada di bawah harapan memang sulit untuk dijadikan sebagai motif utama dalam melayani masyarakat. Perangkat Desa harus mempunyai motivasi yang

kuat di luar itu agar dapat tetap memberikan dorongan dalam bekerja. Menurut Suhartapa (2008) dalam organisasi dengan kondisi keuangan yang lemah atau menurun, perhatian lebih diberikan kepada *psychological income*. *Psychological income* merupakan bagian dari motivasi intrinsik. Motivasi psikologis menunjukkan kebutuhan karyawan yang tidak bersifat material atau finansial, tetapi lebih bersifat non material. Upaya pemenuhan kebutuhan yang bersifat psikologis sangat penting bagi organisasi karena akan dapat meningkatkan kegairahan dan kepuasan kerja yang akhirnya berdampak pada peningkatan kerja dan prestasi karyawan. Hal ini masih menurut Suhartapa, hal-hal positif yang ingin diperoleh karyawan dari interaksi tersebut tidaklah semata-mata hal yang bersifat material atau finansial, tetapi juga hal-hal yang bersifat psikologis.

Francois dan Vlassopoulos (2007) menggambarkan bahwa keberhasilan penyampaian layanan sosial kepada publik sangat ditentukan oleh motivasi yang datang dari internal pekerjanya. Motivasi internal (*intrinsic motivation*) ini disimpulkan sebagai kegiatan yang dilakukan oleh seseorang bukan karena fokus pada balas jasa eksternal (*external reward*) tetapi karena aktivitas atau pekerjaan itu dinilai memiliki arti. Motivasi intrinsik dalam melakukan pelayanan ini disebut dengan motivasi pro-sosial (*pro-social motivation*). Pekerja dengan motivasi pro-sosial tidak akan terpengaruh oleh kekuatan dari insentif.

Motivasi prososial ini digunakan sebagai istilah tingkah laku menolong dalam kajian ilmu psikologi sosial. Tingkah laku menolong diartikan sebagai tindakan individu untuk menolong orang lain tanpa adanya keuntungan langsung bagi si penolong. Wujud dari tingkah laku menolong ini adalah sikap altruisme,

yaitu motivasi untuk meningkatkan kesejahteraan orang lain (Sarwono dan Meinarno, 2009). Sikap altruisme ini menjadi wujud motivasi prososial dalam memberikan pelayanan sosial kepada masyarakat.

Rangkaian motivasi intrinsik dapat melekat pada individu tergantung penilaian akan tugas yang dilakukan oleh masing-masing individu. Penilaian individu ini berdasarkan idealisme dan standard mereka masing-masing. Hasil penilaian tadi akan tercermin dari perilaku yang nampak. Dari perilaku tersebut akhirnya dapat dibuat kesimpulan bagaimana motivasi kerja intrinsik seseorang (Ratnawati, 2004). Pendapat tersebut didukung oleh Thomas dan Velthouse (1990) yang menyatakan bahwa, "*Essentially, intrinsic task motivation involves positively valued experienced that individuals derive directly from the task.*".

Berbagai penelitian sudah berupaya untuk mengungkapkan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja serta motivasi pegawai. Faktor internal yang dianggap mempengaruhi kinerja adalah tentang nilai-nilai yang dianut para pegawai. Hasil penelitian Subyantoro (2009) menemukan korelasi yang positif dan signifikan hubungan antara karakteristik pribadi seseorang yang terdiri dari kemampuan, nilai, sikap, dan minat terhadap motivasi kerja seseorang. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Prianto (2006) menyimpulkan adanya pengaruh langsung antara nilai-nilai yang dianut para staf dengan motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa para pegawai yang mengutamakan kualitas dalam bekerja, tidak apriori terhadap cara kerja baru, memiliki *spirit* dalam bekerja, sehingga memungkinkan mereka untuk bekerja secara mandiri, sungguh-sungguh, dan cenderung aktif sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan. Moorman dan

Blakely (1998) menemukan kemauan saling membantu terhadap sesama, kemauan mengambil inisiatif, dan kecenderungan bersifat loyal dipengaruhi oleh nilai-nilai pada budaya yang dianut. Hills (2002) menyebutkan, “*values are central to human thought, emotions and behaviour*”. Nilai dapat dibagi menjadi dua macam yaitu: 1) nilai inti (*core values*) yaitu nilai yang cenderung tetap dan sukar berubah, dan 2) nilai bukan inti (*non core value*) yaitu nilai-nilai yang cenderung mudah berubah, dan lebih cepat menyesuaikan dengan perkembangan jaman atau kondisi tertentu (Mas’ud, 2010).

Melihat kondisi ini, menarik kiranya untuk mengkaji lebih dalam mengenai motivasi Perangkat Desa dalam bekerja dan hal-hal apa saja yang melatarbelakangi motivasi tersebut, mengingat kondisi Perangkat Desa yang profesinya masih mengandung berbagai masalah seputar kesejahteraan dan status kepegawaian, sedangkan tuntutan melaksanakan kewajiban harus terus dilakukan.

1.2 Rumusan Masalah

Ketidakjelasan kondisi dan status kepegawaian yang disandang Perangkat Desa memiliki konsekuensi kesejahteraan dan nasib atas hak Perangkat Desa yang terkatung-katung. Padahal Perangkat Desa memiliki kewajiban yang diamanahkan melalui Undang-Undang untuk melaksanakan roda pemerintahan dan memberikan pelayanan kepada masyarakat. Kondisi yang tidak seimbang antara hak yang seharusnya diterima dengan kewajiban yang harus dilaksanakan oleh Perangkat Desa ini menimbulkan permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh Perangkat Desa, khususnya permasalahan berkaitan dengan status

kepegawaian, kesejahteraan dan sistem kompensasi Perangkat Desa. Ditengah masalah yang ada, Perangkat Desa harus tetap melaksanakan tugasnya sebagai pelayan masyarakat dan menjalankan troda pemerintahan. Pertanyaan penelitian yang kemudian muncul adalah sebagai berikut:

1. Apa motivasi kerja para Perangkat Desa yang bekerja di wilayah Kabupaten Boyolali?
2. Nilai-nilai apa yang mempengaruhi motivasi Perangkat Desa yang bekerja di wilayah Kabupaten Boyolali?
3. Bagaimana penerapan sikap motivasi prososial oleh Perangkat Desa yang bekerja di wilayah Kabupaten Boyolali?
4. Bagaimana kondisi kemampuan Perangkat Desa yang berada di wilayah Kabupaten Boyolali?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan diadakannya penelitian ini adalah untuk mengetahui secara lebih mendalam motivasi serta faktor-faktor yang mempengaruhi Perangkat Desa di Kabupaten Boyolali dalam menjalankan tugas dan kewajibannya melayani masyarakat, padahal berbagai masalah yang melekat pada profesi Perangkat Desa seperti belum jelasnya status kepegawaian dan sistem penggajian yang belum menjamin kesejahteraan masih terjadi. Agar dapat memperoleh jawaban dari permasalahan tersebut, maka dilakukanlah peneltian ini.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan dari penelitian ini adalah:

1. Memberikan sumbangan referensi bagi pengembangan ilmu Manajemen khususnya dalam ranah Manajemen Sumber Daya Manusia.
2. Memberikan masukan bagi kegiatan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti lain mengenai motivasi kerja, khususnya mengenai Perangkat Desa.
3. Memberikan sumbangsih pemikiran bagi pemerintah dan *stakeholder* yang terkait dengan pemerintah desa sebagai bahan masukan untuk perbaikan pengelolaan dan penataan pemerintahan desa ke depan.

1.4 Sistematika Penulisan

Penelitian ini dibagi menjadi 5 bagian dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

- BAB I: Pendahuluan, dalam bab ini menguraikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian serta sistematika penulisan.
- BAB II: Tinjauan Pustaka, berisi tentang landasan teori yang berhubungan dengan penelitian serta hasil penelitian terdahulu tentang teori motivasi dan hal-hal lain yang menjadi faktor pendorongnya.
- BAB III: Metode penelitian merupakan bagian yang menjelaskan bagaimana metode yang digunakan, sampel sumber data, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

- BAB IV: Hasil dan pembahasan merupakan bagian yang menguraikan deskripsi obyek penelitian, analisis data, dan pembahasan.
- BAB V: Penutup merupakan bagian akhir dalam penulisan skripsi. Bagian ini berisi kesimpulan dan saran.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Pemerintahan Desa

2.1.1 Sejarah Pemerintahan Desa

Secara historis, desa merupakan cikal bakal terbentuknya masyarakat politik dan pemerintahan di Indonesia jauh sebelum negara ini terbentuk. Struktur sosial sejenis desa, masyarakat adat dan lain sebagainya telah menjadi institusi sosial yang mempunyai posisi yang penting. Dengan tingkat keragaman yang tinggi, membuat desa merupakan wujud bangsa yang paling konkret (Kumalasari, 2010).

Perihal terbentuknya Desa mengacu pada prasasti Kawali di Jawa Barat sekitar tahun 1350 M, dan prasasti Walandit di daerah Tengger Jawa Timur pada tahun 1381 M, maka desa sebagai unit terendah dalam struktur pemerintahan Indonesia telah ada sejak dahulu kala dan murni Indonesia bukan bentukan Belanda. Istilah desa berasal dari bahasa Sanskerta yang artinya tanah tumpah darah, dan perkataan desa hanya dipakai di daerah Jawa dan Madura, sedang daerah lain pada saat itu (sebelum masuknya Belanda) namanya berbeda seperti gampong dan meunasah di Aceh, huta di Batak, nagari di Sumatera Barat dan sebagainya (Sofa, 2011).

Setelah pemerintah Belanda memasuki Indonesia dan membentuk undang-undang tentang pemerintahan di Hindia Belanda (*Regeling Reglemen*), desa diberi kedudukan hukum. Kemudian untuk menjabarkan peraturan

perundangan dimaksud, Belanda mengeluarkan *Inlandsche Gemeente Ordonnantie* (IGO), yang hanya berlaku untuk Jawa dan Madura. Sekalipun *Regeling Reglemen*, akhirnya pada tahun 1924 diubah dengan *Indische Staatsregeling* akan tetapi pada prinsipnya tidak ada perubahan oleh karena itu IGO masih tetap berlaku. Kemudian untuk daerah luar Jawa, Belanda mengeluarkan *Inlandsche Gemeente Ordonnantie Buitengewesten* (IGOB) di luar Jawa dan Madura atau disingkat IGOB tahun 1938.

Ada tiga unsur penting dari desa menurut IGO yang penting, yaitu kepala desa, pamong desa dan rapat desa. Kepala Desa sebagai penguasa tunggal dalam pemerintahan desa, ia adalah penyelenggara urusan rumah tangga desa dan urusan-urusan pemerintah, dalam pelaksanaan tugasnya harus memperhatikan pendapat desa. Di dalam pelaksanaan tugasnya kepala desa dibantu oleh pamong desa yang sebutannya berbeda-beda daerah satu dengan yang lainnya. Untuk hal-hal yang penting kepala desa harus tunduk pada rapat desa. Golongan petinggi dan pendiri desa mendapatkan keistimewaan pemerintah Hindia-Belanda dalam penguasaan tanah. Tanah-tanah ini biasanya disebut bebau atau bengkok (tanah jabatan) yang didapat selama mereka menduduki jabatan kepala desa. Pamong desa juga mendapat hak-hak istimewa dari pemerintah kolonial karena tanah perkebunan yang dipakai pemerintah desa juga menjadi andalan bagi perekrutan tenaga kerja perkebunan. Hak istimewa yang diperoleh pemerintah desa misalnya tanah yang dikuasainya terbebas dari *cuultuurdienst* (bekerja untuk menanam tanaman ekspor). Untuk menghasilkan uang, para pejabat desa (petinggi dan

pendiri desa) tersebut mempekerjakan penduduk desanya untuk mengolah tanah bengkok miliknya atau dapat juga menyewakan tanah bengkok kepada orang lain.

Pola penguasaan tanah pada masa penjajahan kolonial ini sesungguhnya berbeda dengan pranata tradisional sebelum Belanda menguasai Indonesia. Kala itu, raja adalah penguasa mutlak atas tanah. Tanah bengkok pada masa itu merupakan tanah gaji yang diberikan raja untuk dikelola oleh pejabat desa. Dari hasil bumi tanah tersebut, sebagian hasilnya diberikan kepada kas kerajaan. Pejabat kemudia menyuruh orang untuk mengelola tanah bengkok. Pengelola tanah bengkok ini disebut bekel. Dalam perkembangannya, bekel menjadi kepala desa yang bertindak sebagai penghubung antara masyarakat petani dan penguasa. Bekel berhak mendapat $\frac{1}{5}$ (seperlima) bagian dari hasil sawah tanah bengkok, sementara itu $\frac{2}{5}$ untuk raja dan $\frac{2}{5}$ untuk pemilik bengkok. Seperlima bagian yang diterima inilah yang diduga kuat berubah menjadi tanah bengkok milik desa (Kumalasari, 2010).

Pada tahun 1942 seluruh wilayah jajahan Hindia Belanda jatuh ke dalam kekuasaan militer Jepang. Konsekuensinya Jepang berkuasa atas segala sesuatunya di wilayah bekas jajahan Belanda. Pemerintah militer Jepang tidak banyak merubah peraturan perundang-undangan yang dibuat Belanda sepanjang tidak merugikan strategi “Perang Asia Timur Raya” yang harus dimenangkan oleh Jepang. Demikian pula Hukum Adat tidak diganggu apalagi dihapuskan. Masih tetap dapat digunakan oleh bangsa Indonesia, sepanjang tidak merugikan Jepang. Selama 3,5 tahun Jepang menjajah Indonesia, I.G.O dan I.G.O.B. secara formal terus berlaku, hanya sebutan-sebutan kepala desa diseragamkan yaitu dengan

sebutan *Kuco*, demikian juga cara pemilihan dan pemberhentiannya diatur oleh *Osamu Seirei* No. 7 tahun 2604(1944). Dengan demikian sekaligus pula nama Desa berganti menjadi “Ku”. Perubahan ini selaras dengan perubahan sebutan sebutan bagi satuan pemerintahan lebih atasnya. Sekalipun menurut susunan pemerintahan Keresidenan menurut Pemerintah Daerah yang tertinggi, berarti juga termasuk kategori penting bagi strategi militer, namun ternyata Jepang mempunyai perhatian yang cukup besar terhadap desa-desa. Desa-desa oleh Jepang dinilai sebagai bagian yang cukup vital bagi strategi memenangkan “Perang Asia Timur Raya”. Oleh karenanya desa-desa dijadikan basis logistik perang. Kewajiban desa-desa semakin bertambah banyak dan bebannya semakin bertambah berat. Desa-desa harus menyediakan pangan dan tenaga manusia yang disebut *romusya* untuk keperluan pertahanan militer Jepang. Dengan demikian bagi Jepang pengertian Ku (Desa) adalah Suatu Kesatuan Masyarakat berdasarkan Adat dan peraturan perundang-undangan pemerintah Hindia Belanda serta pemerintah Militer Jepang, yang bertempat tinggal dalam suatu wilayah tertentu, memiliki hak menyelenggarakan urusan rumah tangganya sendiri, yang kepalanya dipilih oleh rakyatnya dan disebut *Kuco*, dan merupakan bagian dari sistem pertahanan militer (Dhawie, 2011).

Pengaturan IGO dan IGOB bertahan hingga keluarnya Undang-undang Nomor 19 Tahun 1965 setelah Indonesia merdeka dan mulai menata kehidupan bernegaranya. Tidak ada perubahan yang berarti dalam undang-undang ini dalam memandang desa. Istilah desa diganti dengan Desapraja yang memiliki definisi kesatuan masyarakat hukum yang tertentu batas-batas daerahnya, berhak

mengurus rumah tangganya sendiri, memilih penguasanya dan mempunyai harta benda sendiri. Jadi Desapraja pada undang-undang tersebut di atas itu hanyalah nama baru bagi desa yang sudah ada sejak berabad-abad yang lampau, yang memiliki pengertian sama seperti di atas. Undang-Undang Desapraja tidak berumur lama, karena dinyatakan tidak berlaku oleh Undang-Undang No. 5 Tahun 1979 saat Orde Baru lahir.

Undang-undang Nomor 5 Tahun 1979 mengadakan penyeragaman bentuk dan susunan pemerintahan desa dengan corak nasional. Selain itu, administrasi desa dipisahkan dari hak adat istiadat dan hak asal usul. Seperti yang tertuang dalam penjelasan pasal 1 huruf a, hak otonomi untuk mengatur diri sendiri ditiadakan dan desa diharuskan mengikuti pola yang baku dan seragam.

Setelah terjadi reformasi, pengaturan mengenai desa diubah dengan Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah yang secara nyata mengakui otonomi desa dimana otonomi yang dimiliki oleh desa adalah berdasarkan asal-usul dan adat istiadatnya bukan berdasarkan penyerahan wewenang dari Pemerintah (menjadi satuan kerja Pemerintah). Selain itu, terjadi perubahan dalam aspek pemerintahan desa. Pemerintahan Desa terdiri dari Pemerintah Desa sebagai unsur Eksekutif dan Badan Perwakilan Desa (BPD) sebagai unsur Legislatif. Pengaturan inilah yang tidak dijelaskan dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1979. Dalam pelaksanaan tugasnya, Kepala Desa bertanggungjawab kepada rakyat melalui BPD.

Pengaturan mengenai desa kembali mengalami perubahan dengan lahirnya Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.

Pengaturan mengenai desa di dalam Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 kemudian ditindaklanjuti oleh Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2005 tentang Desa. Dalam hal kewenangan secara prinsipil tidak ada perubahan yang mendasar dalam pengaturan mengenai kewenangan desa. Sama halnya dengan peraturan sebelumnya, baik dalam Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 maupun Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2005 mendefinisikan desa atau yang disebut dengan nama lain adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas-batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat, berdasarkan asal usul dan adat istiadat setempat yang diakui dan dihormati dalam sistem Pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Perubahan mendasar tampak dalam aspek sistem pemerintahan baik pemerintahan desa maupun terkait hubungannya dengan hierarkhis pemerintahan di atasnya. Menurut Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004, Pemerintahan Desa terdiri dari Pemerintah Desa dan Badan Permusyawaratan Desa (BPD). Kepala Desa mempunyai kewajiban untuk memberikan laporan penyelenggaraan pemerintahan desa kepada Bupati/Walikota, memberikan laporan keterangan pertanggungjawaban kepada BPD, serta menginformasikan laporan penyelenggaraan pemerintahan desa kepada masyarakat. Untuk meningkatkan pelayanan di dalam Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 ditegaskan bahwa sekretaris desa akan diisi oleh Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2005, desa dibentuk atas prakarsa masyarakat dengan memperhatikan asal-usul desa dan kondisi sosial budaya masyarakat setempat. Pembentukan desa harus memenuhi beberapa

syarat, diantaranya jumlah penduduk, luas wilayah, bagian wilayah kerja, perangkat, serta sarana dan prasarana pemerintahan. Pembentukan desa dapat berupa penggabungan beberapa desa, atau bagian desa yang bersandingan, atau pemekaran dari satu desa menjadi dua desa atau lebih, atau pembentukan desa di luar desa yang telah ada. Desa yang kondisi masyarakat dan wilayahnya tidak lagi memenuhi persyaratan dapat dihapus atau digabung. Sementara itu, disisi lain desa juga dapat diubah statusnya menjadi kelurahan berdasarkan prakarsa Pemerintah Desa bersama Badan Permusyawaratan Desa (BPD) dengan memperhatikan saran dan pendapat masyarakat setempat.

2.1.2 Pemerintahan Desa

Undang-undang Dasar Republik Indonesia tahun 1945 dalam Bab VI Pasal 18 mengandung amanah bahwa Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) terbagi dalam berbagai tingkatan daerah, dengan diatur oleh pemerintahan yang didelegasikan ke daerah tersebut yang terintegrasi dalam sistem pemerintahan negara. Dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan daerah sesuai dengan amanat UUD 1945 dibentuklah pemerintahan daerah, yang mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan menurut asas otonomi dan tugas pembantuan dalam sistem NKRI. Pembentukan dan pelaksanaan Pemerintah Daerah ini kemudian diatur melalui Undang-Undang No. 32 Tahun 2004. Bab XI dalam UU No. 32/2004 mengenai Desa menandakan bahwa Desa merupakan sistem pemerintahan yang diakui dan terintegrasi dalam sistem pemerintahan daerah sehingga merupakan bagian secara holistik dari pemerintahan NKRI. Sesuai dengan isi pasal 216 UU No. 32/2004, secara lebih terperinci peraturan

mengenai Desa ditetapkan sesuai dengan Peraturan Daerah (Perda) daerah masing-masing yang berpedoman pada Peraturan Pemerintah (PP). Untuk itu pemerintah mengeluarkan PP No. 72 Tahun 2005 tentang Desa.

Dalam PP No. 32/2005, yang dimaksud dengan Pemerintah Daerah adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh Pemerintah Desa dan Badan Permusyawaratan Desa dalam mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat berdasarkan asal-usul dan adat istiadat setempat yang diakui dan dihormati dalam sistem Pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan desa dalam pasal 7 dibedakan menjadi beberapa hal. Pertama, urusan pemerintahan yang sudah ada berdasarkan hak asal usul desa. Kedua, urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan kabupaten/kota yang diserahkan pengaturannya kepada desa. Ketiga, tugas pembantuan dari Pemerintah, Pemerintah Provinsi, dan Pemerintah Kabupaten/Kota. Keempat, urusan pemerintahan lainnya yang oleh peraturan perundang-undangan diserahkan kepada desa

Pemerintahan Desa dijalankan oleh Pemerintah Desa dan Badan Permusyawaratan Desa:

a. Pemerintah Desa, terdiri atas:

1) Kepala Desa

Kepala Desa dipilih langsung melalui Pemilihan Kepala Desa (Pilkades) oleh penduduk desa setempat. Kepala Desa bertugas menyelenggarakan urusan pemerintahan, pembangunan, dan kemasyarakatan.

Wewenang kepala desa antara lain:

- a) Memimpin penyelenggaraan pemerintahan desa berdasarkan kebijakan yang ditetapkan bersama BPD.
- b) Mengajukan rancangan peraturan desa.
- c) Menetapkan Peraturan Desa yang telah mendapat persetujuan bersama BPD.
- d) Menyusun dan mengajukan rancangan peraturan desa mengenai Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APB Desa) untuk dibahas dan ditetapkan bersama BPD

Masa jabatan kepala desa adalah enam tahun yang dapat dipilih kembali dalam satu periode selanjutnya. Kepala Desa mempunyai kewajiban memberikan laporan penyelenggaraan pemerintahan desa kepada Bupati/Walikota melalui Camat, memberikan laporan keterangan pertanggungjawaban kepada BPD, dan menginformasikan laporan penyelenggaraan pemerintahan desa kepada masyarakat.

2) Perangkat Desa

Perangkat Desa bertugas membantu Kepala Desa melaksanakan tugas dan wewenangnya. Perangkat Desa ini terdiri dari:

a) Sekretaris Desa

Sekretaris desa adalah staf yang memimpin Sekretariat Desa dimana kedudukannya diisi dari pegawai negeri sipil yang memenuhi persyaratan. Sekretaris desa bertugas membantu kepala desa di bidang pembinaan administrasi dan memberikan pelayanan teknis administrasi kepada

seluruh perangkat pemerintah desa. Ia diangkat oleh Sekretaris Daerah Kabupaten/Kota atas nama Bupati/Walikota.

b) Perangkat Desa Lainnya

- sekretariat desa
- pelaksana teknis lapangan
- unsur kewilayahan

b. Badan Permusyawaratan Desa (BPD)

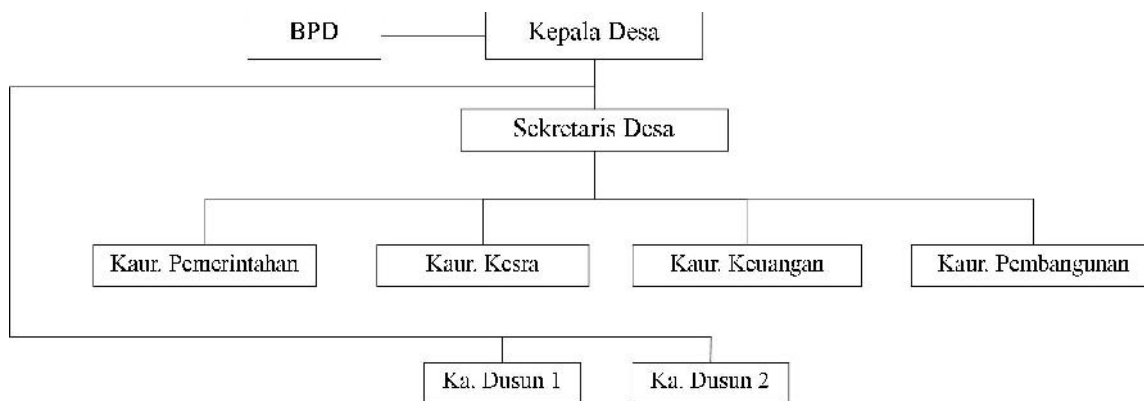
Badan Permusyawaratan Desa merupakan lembaga perwujudan demokrasi dalam penyelenggaraan pemerintahan desa. BPD berfungsi menetapkan peraturan desa bersama Kepala Desa, menampung dan menyalurkan aspirasi masyarakat. BPD beranggotakan wakil dari penduduk desa berdasarkan keterwakilan wilayah yang ditetapkan dengan cara musyawarah dan mufakat. Anggota BPD terdiri dari Ketua Rukun Warga, pemangku adat, golongan profesi, pemuka agama dan tokoh masyarakat lainnya.

Masa jabatan anggota BPD adalah 6 tahun dan dapat diangkat/diusulkan kembali untuk 1 kali masa jabatan berikutnya. Pimpinan dan Anggota BPD tidak diperbolehkan merangkap jabatan sebagai Kepala Desa dan Perangkat Desa. Selain Pemerintah Desa dan Badan Permusyawaratan Desa, terdapat lembaga-lembaga lain yang dapat dibentuk di desa-desa, yaitu lembaga kemasyarakatan yang ditetapkan dengan peraturan desa, asalkan pembentukannya berpedoman pada peraturan perundang-undangan. Lembaga kemasyarakatan dimaksud bertugas membantu pemerintah desa dan merupakan mitra dalam memberdayakan masyarakat desa. Lembaga kemasyarakatan ini ditetapkan dengan Peraturan Desa.

Salah satu fungsi lembaga kemasyarakatan adalah sebagai penampung dan penyaluran aspirasi masyarakat dalam pembangunan. Lembaga kemasyarakatan desa ini misalnya seperti Rukun Tetangga, Rukun Warga, PKK, Karang Taruna, dan lembaga pemberdayaan masyarakat.

Tidak dimuatnya pasal mengenai status kepegawaian para abdi negara di pemerintahan desa memberikan konsekuensi para pamong desa tidak menyandang status sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang hak dan kewajibannya telah diatur dalam UU No. 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian yang telah dijamin oleh negara seperti sistem kompensasi yang jelas, pengembangan karir, proses pengembangan kemampuan, dan tunjangan masa purna tugas. Pasal yang menyinggung mengenai status PNS terdapat dalam pasal 25 PP No. 72/2005 mengenai kedudukan Sekretaris Desa yang diisi dari formasi PNS. Dalam Keputusan Menteri Dalam Negeri dan Otonomi Daerah Nomor 8 Tahun 2001, apabila kepala desa terpilih sebelumnya telah berstatus pegawai negeri sipil dicopot sementara dari jabatan organikya sebagai PNS, walaupun tanpa kehilangan hak-haknya.

Gambar 2.1
Struktur Pemerintahan Desa



Sumber: desa-sambirejo.blogspot.com

2.2 Motivasi Kerja

2.2.1 Definisi Motivasi

Secara teknis, istilah motivasi berasal dari kata Latin *movere*, yang berarti “bergerak”. Menurut Luthans (2009), arti ini adalah bukti dari definisi komprehensif yang menjelaskan motivasi sebagai proses yang dimulai dengan defisiensi fisiologis atau psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk tujuan atau insentif. Kata-kata yang umum dimasukkan ke dalam definisi motivasi adalah hasrat, keinginan, harapan, tujuan, sasaran, kebutuhan, dorongan, motivasi, dan insentif.

Robbins (2001) mendefinisikan motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual. Motivasi muncul akibat dari interaksi individu dengan situasi di

lingkungannya. Sofyandi dan Garniwa (2007) menjelaskan bahwa tingkat motivasi ini berlainan antara individu yang satu dengan individu yang lain dan antara individu-individu pada berbagai waktu yang berlainan. Sofyandi dan Garniwa memiliki definisi tersendiri tentang motivasi yang dijelaskan sebagai suatu dorongan untuk meningkatkan usaha dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi, dalam batas-batas kemampuan untuk memberikan kepuasan atas kebutuhan seseorang. Secara umum motivasi bisa dikaitkan dengan usaha-usaha untuk mencapai suatu tujuan.

Saat ini, setiap orang baik praktisi maupun akademisi mempunyai definisi motivasi tersendiri. Definisi motivasi mengemukakan bahwa motivasi berhubungan dengan: (1) arah perilaku; (2) kekuatan respons; (3) ketahanan perilaku, atau berapa lama orang itu terus-menerus berperilaku menurut cara tertentu. Pandangan lain menyarankan bahwa analisis tentang motivasi harus memusatkan perhatian kepada faktor-faktor yang mendorong dan mengarahkan kegiatan seseorang, atau dari segi terarahnya motivasi pada tujuan tertentu (*goal directedness aspect of motivation*). Tetapi ahli lain menyatakan bahwa motivasi berhubungan erat dengan bagaimana perilaku itu dimulai, dikuatkan, disokong, diarahkan, dihentikan, dan reaksi subyektif macam apakah yang timbul dalam organisme ketika semua itu berlangsung (Gibson, et al, 1984).

Masih menurut Gibson, et al, walaupun motivasi memiliki berbagai definisi yang berbeda-beda dari para ahli, tetapi dengan pemeriksaan yang seksama mengenai tiap-tiap pandangan ini menimbulkan sejumlah kesimpulan tentang motivasi, diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Para ahli teori menyajikan penafsiran yang sedikit berbeda dan menekankan pada faktor yang berbeda-beda.
- b. Motivasi berhubungan erat dengan perilaku dan prestasi kerja.
- c. Perbedaan fisiologis, psikologis, dan lingkungan merupakan faktor-faktor yang penting untuk diperhatikan.

Terdapat tiga elemen kunci di dalam definisi motivasi yaitu: usaha (*effort*); tujuan organisasi (*organizational goals*); dan kebutuhan (*needs*). Unsur usaha merupakan alat pengukur intensitas. Bila seseorang memperoleh dorongan atau berusaha dengan keras, tidak akan mungkin menghasilkan *performance* seperti yang diinginkan, kecuali bila usaha tersebut disalurkan pada arah yang memberikan manfaat bagi organisasi. Oleh karena itu, kualitas maupun kuantitas pekerjaan harus diperhatikan, dan segala usaha untuk meraih tujuan harus konsisten. Akhirnya, kita akan memandang motivasi sebagai suatu proses pemenuhan kebutuhan (Sofyandi dan Garniwa, 2007).

2.2.2 Proses Motivasi

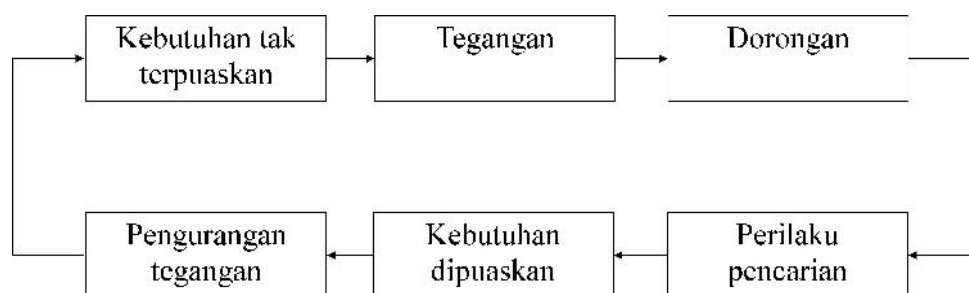
Proses motivasi dapat dijelaskan sebagai proses psikologi dasar yang mencakup motif primer, umum, dan sekunder; dorongan seperti motif kekuasaan, afiliasi dan pencapaian; dan motivator ekstrinsik dan intrinsik. Untuk memahami perilaku pribadi maupun organisasi, motif dasar motivasi harus dikenal dan dipelajari dan berfungsi sebagai latar belakang dan dasar untuk pendekatan motivasi kerja yang lebih relevan (Luthans, 2009).

Lebih lanjut Luthans menyimpulkan bahwa kunci untuk memahami proses motivasi bergantung pada pengertian dan hubungan antara kebutuhan,

dorongan, dan insentif. Menurut Tampubolon (2008) Kebutuhan berhubungan dengan kekurangan yang dialami oleh seseorang pada waktu tertentu, kekurangan ini mungkin bersifat fisiologis, seperti kebutuhan makanan atau kebutuhan psikologis, yang berhubungan dengan kebutuhan terhadap penghargaan diri atau kebutuhan sosiologi, seperti kebutuhan akan interaksi sosial.

Suatu kebutuhan yang tidak mendatangkan kepuasan akan menciptakan ketegangan (*tension*) yang akan meningkatkan gesekan di antara individu. Gesekan ini akan membangkitkan perilaku pencarian untuk mencapai tujuan tertentu, yang bilamana berhasil akan bisa memuaskan kebutuhan tersebut dan akhirnya akan mengurangi ketegangan yang ada. Dengan demikian dapat dikatakan, bahwa seseorang yang memiliki motivasi itu sesungguhnya berada dalam keadaan tegang (*in a state tension*). Untuk membebaskan ketegangan itu, diperlukan usaha. Semakin besar ketegangan yang ada, semakin besar usaha yang dikeluarkan.

Gambar 2.2
Proses Awal Motivasi



Sumber: Gibson, et al (1984)

Luthans (2009), kebutuhan membentuk dorongan yang bertujuan pada insentif; begitulah proses dasar motivasi. Dalam konteks sistem, motivasi mencakup tiga elemen yang berinteraksi dan saling bergantung:

1. Kebutuhan. Kebutuhan tercipta saat tidak adanya keseimbangan fisiologis atau psikologis. Tetapi meskipun kebutuhan psikologi mungkin berdasarkan defisiensi, tetapi kadang juga tidak. Misalnya, individu dengan kebutuhan kuat untuk maju mungkin mempunyai sejarah pencapaian yang konsisten.
2. Dorongan. Dorongan atau motif (dua istilah yang sering digunakan secara bergantian), terbentuk untuk mengurangi kebutuhan. Dorongan fisiologis dan psikologis adalah tindakan yang berorientasi dan menghasilkan daya dorong dalam meraih insentif. Hal tersebut merupakan proses motivasi.
3. Insentif. Pada akhir proses siklus motivasi adalah insentif, didefinisikan sebagai semua yang akan mengurangi sebuah kebutuhan dan dorongan. Dengan demikian, memperoleh insentif akan cenderung memulihkan keseimbangan fisiologis dan psikologis dan akan mengurangi dorongan. Dimensi dari proses motivasi dasar tersebut akan menjadi titik awal teori mengenai isi dan proses motivasi.

Kebutuhan dianggap sebagai pembangkit, penguat atau penggerak perilaku. Artinya, apabila terdapat kekurangan kebutuhan, maka orang lebih peka terhadap usaha motivasi. Proses motivasi seperti diinterpretasikan oleh sebagian besar ahli, diarahkan untuk mencapai tujuan (*goal directed*). Tercapainya tujuan yang diinginkan sekaligus dapat mengurangi kebutuhan yang belum terpenuhi.

Motivasi berhubungan dengan kekuatan yang dicatat di setiap level organisasi, kemudian diarahkan dan secara tekun diusahakan untuk meningkatkan produktivitas dalam pekerjaan (Tampubolon, 2008).

2.2.3 Jenis-jenis Motivasi

Terdapat tiga kategori motivasi atau dorongan menurut Luthans (2009), yaitu:

1. Motif Primer

Dua kriteria harus dipenuhi agar motif dapat dimasukkan dalam klasifikasi primer. Kriteria tersebut adalah: motif harus tidak dipelajari; dan motif harus didasarkan secara fisiologis. Dengan definisi tersebut, motif primer yang paling dikenal secara umum adalah lapar, haus, tidur, sehat, dan lain-lain. Persyaratan fisiologis sangat dasar disamakan dengan kebutuhan primer.

2. Motif Umum

Motif umum muncul karena adanya sejumlah motif dalam area antara klasifikasi primer dan sekunder. Agar termasuk dalam kategori umum, sebuah motif haruslah tidak dipelajari, tetapi tidak didasarkan pada fisiologis. Sementara kebutuhan primer mengurangi ketegangan atau stimulasi, kebutuhan umum justru diperlukan untuk mempengaruhi seseorang untuk meningkatkan sejumlah stimulasi. Beberapa motif yang termasuk dalam motif ini adalah motif keingintahuan, manipulasi, aktivitas, dan afeksi.

3. Motif Sekunder

Motif sekunder berhubungan erat dengan konsep pembelajaran. Sebuah motif harus dipelajari agar dapat dimasukkan ke dalam klasifikasi sekunder.

Dorongan umum tampaknya relatif lebih penting daripada dorongan primer, namun dorongan sekunder adalah yang paling penting pada masyarakat saat ini yang berkembang semakin kompleks. Dorongan primer dan dorongan umum yang kurang penting membuka jalan bagi dorongan sekunder yang dipelajari untuk memotivasi perilaku. Dengan beberapa pengecualian mencolok yang telah dihapus, motif lapar dan haus tidak dominan bagi manusia yang hidup dalam dunia yang berkembang secara ekonomi saat ini. Beberapa motif sekunder itu adalah kekuasaan, pencapaian atau prestasi, dan afiliasi.

Selain berbagai kebutuhan, Luthans juga membagi motivasi berdasarkan sumbernya menjadi dua jenis. Motif Intrinsik, bersifat internal untuk individu, dan mendorong diri sendiri untuk belajar dan berprestasi. Sedangkan motif ekstrinsik, merupakan konsekuensi eksternal yang dapat dilihat pada individu, biasanya dilakukan oleh orang lain sebagai satu kesatuan untuk memotivasi individu.

Hasibuan (2001) membedakan motivasi menjadi dua jenis. Pertama, motivasi positif (*incentive positive*), adalah suatu dorongan yang bersifat positif, jika pegawai dapat menghasilkan prestasi di atas prestasi standar, maka pegawai diberikan insentif berupa hadiah. Kedua, motivasi negatif (*incentive negative*), yaitu mendorong pegawai dengan ancaman hukuman, jika prestasinya kurang dari prestasi standar akan dikenakan hukuman. Sedangkan jika prestasi di atas standar tidak diberikan hadiah.

2.2.4 Teori Motivasi

2.2.4.1 Teori Kepuasan

Teori Kepuasan memusatkan pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan perilaku. Teori kepuasan terdiri dari Teori Hierarki Kebutuhan, Teori ERG, Teori Dua Faktor, dan Teori Kebutuhan.

a. Teori Hierarki Kebutuhan (Abraham Maslow)

Inti dari teori Maslow adalah bahwa kebutuhan itu tersusun dalam bentuk hierarki. Tingkat kebutuhan yang paling rendah adalah kebutuhan fisiologis dan tingkat tertinggi adalah kebutuhan realisasi diri. (*self actualitation needs*).

- 1) Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan akan makan, minum, dan mendapat tempat tinggal.
- 2) Kebutuhan keselamatan dan keamanan merupakan kebutuhan akan kebebasan dari ancaman, seperti aman dari ancaman lingkungan (penjahat dan gangguan lingkungan lainnya).
- 3) Kebutuhan rasa memiliki cinta, yaitu kebutuhan akan teman, afiliasi, interkasi, mencintai dan dicintai.
- 4) Kebutuhan akan penghargaan, yaitu kebutuhan akan penghargaan diri dan penghargaan dari orang lain.
- 5) Kebutuhan akan realisasi diri, yaitu kebutuhan untuk memenuhi diri sendiri dengan penggunaan kemampuan maksimum, melalui keterampilan dan potensi yang ada.

Teori Maslow mengasumsikan bahwa orang berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih cocok (fisiologis) sebelum memenuhi kebutuhan tertinggi (realisasi diri). Kebutuhan yang lebih rendah harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum kebutuhan yang lebih tinggi mulai mengendalikan seseorang. Hal yang penting dalam pemikiran Maslow adalah bahwa kebutuhan yang telah terpenuhi akan menghentikan daya motivasinya. Apabila orang memutuskan bahwa upah yang diterima dari organisasi cukup tinggi, maka uang tidak lagi mempunyai daya motivasi baginya.

Teori Maslow didasarkan atas anggapan bahwa orang mempunyai kebutuhan untuk berkembang dan maju. Asumsi ini mungkin benar bagi beberapa karyawan, tetapi tidak bagi karyawan lain. Kebenaran dari teori ini masih dipersoalkan karena teori ini tidak diuji secara ilmiah oleh penemunya. Maslow hanya menerangkan bahwa orang dewasa telah memenuhi delapan puluh lima persen dari kebutuhan fisiologisnya, tujuh puluh persen dari keselamatan dan keamanan, dan lima puluh persen dari kebutuhan rasa memiliki sosial dan cinta, empat puluh persen dari kebutuhan penghargaan, dan sepuluh persen dari kebutuhan realisasi diri.

b. Teori ERG

Clayton Alderfer dari Universitas Yale telah mengkaji ulang teori kebutuhan Maslow melalui riset empiris, dengan mengungkapkan teori kebutuhan yang disebut Teori ERG. Alderfer mengungkapkan ada tiga kelompok kebutuhan yaitu: keberadaan (*existence*); keterikatan (*relatedness*); dan pertumbuhan (*growth*).

Kelompok kebutuhan akan eksistensi berkaitan dengan tuntutan untuk tersedianya materi kebutuhan pokok, mencakup hal-hal yang oleh Maslow dianggap sebagai kebutuhan fisik dan kebutuhan akan rasa aman. Kelompok kebutuhan kedua adalah keterkaitan, yaitu hasrat untuk senantiasa memiliki hubungan yang baik dengan orang lain (*interpersonal relationship*). Hasrat untuk bermasyarakat serta keinginan untuk memiliki status sosial ini menuntut adanya interaksi dengan orang lain, dan itu semua sejalan dengan tuntutan sosial menurut Maslow (*external component esteem classification*). Kebutuhan akan pertumbuhan (*growth need*), yaitu hasrat intrinsik seseorang untuk bisa berkembang. Ini mencakup unsur-unsur intrinsik dari kategori penghargaan menurut Maslow, serta karakteristik yang tampak pada aktualisasi diri (*self actualization*).

Hal lain yang membedakan teori kebutuhan Maslow dengan Teori ERG terlihat dari daftar urutan motivasi. Teori ERG justru menunjukkan bahwa (1) pada suatu saat yang sama bisa terdapat lebih dari satu jenis kebutuhan, dan (2) bila kebutuhan yang urutannya lebih tinggi terhambat pemenuhannya, maka kebutuhan yang lebih rendah harus ditingkatkan pemenuhannya. Selain itu, Teori ERG memuat dimensi penurunan frustrasi (*a frustration regression dimension*). Teori kebutuhan Maslow menjelaskan bahwa seseorang akan tetap berada pada tingkat kebutuhan tertentu sampai kebutuhan tersebut terpenuhi. Sedangkan menurut Teori ERG, bila pemenuhan yang lebih tinggi tingkatnya mengecewakan, maka akan timbul keinginan untuk meningkatkan pemenuhan atas kebutuhan yang lebih rendah.

c. Teori Dua Faktor (Hezberg)

Hezberg mengembangkan Teori Dua Faktor tentang motivasi, di mana faktor yang membuat orang merasa puas dan yang membuat tidak puas (ekstrinsik dan intrinsik), yang juga dikenal sebagai teori higienis motivasi (*Motivation Hygiene Theory*). Hezberg menggunakan wawancara yang menjawab seperti: “Dapatkah Anda menguraikan secara terperinci apabila Anda merasa sangat baik melakukan pekerjaan Anda?”

Penelitian Hezberg melahirkan dua kesimpulan mengenai teori tersebut: *Pertama*, ada serangkaian kondisi ekstrinsik, di mana keadaan pekerjaan dan *hygienic* yang menyebabkan rasa tidak puas di antara para karyawan apabila kondisi ini tidak ada maka hal ini tidak perlu memotivasi karyawan. Sebaliknya, apabila keadaan pekerjaan dan *hygienic* cukup baik, keadaan ini dapat membentuk kepuasan bagi karyawan. Faktor-faktor ini meliputi:

- 1) Upah
- 2) Keamanan kerja
- 3) Kondisi kerja dan *hygienic*
- 4) Status
- 5) Prosedur perusahaan
- 6) Mutu dari supervisi teknis
- 7) Mutu dari hubungan interpersonal di antara teman sejawat, dengan atasan dan dengan bawahan.

Kedua, serangkaian kondisi intrinsik. Kepuasan pekerjaan yang apabila terdapat dalam pekerjaan maka akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat,

yang dapat menghasilkan prestasi pekerjaan yang baik. Jika kondisi ini tidak ada, maka tidak menimbulkan rasa ketidakpuasan yang berlebihan, yang dinamakan pemuas atau motivator yang meliputi, antara lain:

- 1) Prestasi (*achievement*)
- 2) Pengakuan (*recognition*)
- 3) Tanggung jawab (*responsibility*)
- 4) Kemajuan (*advancement*)
- 5) Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*)
- 6) Kemungkinan berkembang (*the possibility of growth*)

d. Teori Kebutuhan (McClelland)

McClelland mengemukakan teori bahwa motivasi erat hubungannya dengan konsep belajar. Ia berpendapat bahwa banyak kebutuhan diperoleh dari kebudayaan. Teori dari kebutuhan itu, antara lain sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan akan prestasi (*need for Achievement*), adalah dorongan untuk melampaui, dalam mencapai sesuatu, kaitannya dengan suatu standar tertentu, berusaha untuk mencapai keberhasilannya.
- 2) Kebutuhan akan Afiliasi (*need for Affiliation*), yaitu hasrat untuk bersahabat, dan memiliki hubungan yang akrab dengan sesama.
- 3) Kebutuhan akan Kekuasaan (*need for Power*), merupakan kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana akan berperilaku seolah-olah tidak dipaksa.

McClelland mengemukakan, apabila seseorang yang sangat mendesak untuk memenuhi kebutuhan itu, maka akan memotivasi orang tersebut untuk

berusaha keras memenuhi kebutuhannya. Jika orang mempunyai kebutuhan prestasi tinggi, maka kebutuhan ini mendorong orang untuk menetapkan tujuan yang penuh tantangan dan bekerja keras untuk mencapai tujuan tersebut.

Secara khusus, individu yang termasuk di dalam kriteria ini adalah tipe orang yang sangat senang menghadapi tantangan di setiap perjalanan kariernya. Perjalanan karier dilalui dengan kesuksesan menghadapi tantangan di dalam melaksanakan tugas, tipe individu demikian dikatakan dengan *climber*. Tipe *climber*, secara psikologis adalah tipe orang yang memiliki ketahananmalangan yang tinggi (*adversity quotion*), artinya orang dengan daya tahan fisik dan mental yang tinggi, yang tahan menghadapi segala tantangan di dalam kehidupannya. Dengan demikian, tipe individu yang didalam pencapaian prestasi atas tugas yang penuh dengan tantangan, secara implisit memiliki rasa tanggung jawab pribadi yang tinggi, pengharapan yang utama timbul adalah merupakan kesuksesan penyelesaian tugas, baru kemudian menilai kembali prestasinya dengan kemungkinan menerima penghargaan (*reward*). Dalam bertindak, pribadi ini selalu cermat dan detail menganalisis setiap risiko yang mungkin timbul dalam menghadapi tantangan, sebagai akibat dari tugas yang mempunyai tingkat kesulitan yang tinggi dan risiko kerugian secara fisik dan mental yang dianggap taruhannya.

Terdapat beberapa perkiraan mengenai prestasi kerja dengan pelaksanaan kerja berdasarkan riset yang ada, yaitu:

- a) Tuntutan prestasi tinggi lebih menyukai pekerjaan yang disertai dengan tanggung jawab pribadi, umpan balik, dan suatu risiko dengan

derajat sedang. Bila karakteristik ini berlaku, peraih prestasi tinggi akan sangat termotivasi.

- b) Suatu kebutuhan berprestasi tinggi tidak selamanya menghantar menjadi seorang karyawan yang baik secara pribadi. Orang dengan kebutuhan prestasi tinggi tertarik dengan betapa baik mereka melakukan secara pribadi dan tidak dalam mempengaruhi orang lain untuk melakukan dengan baik.
- c) Kebutuhan untuk afiliasi dan kekuasaan cenderung erat dikaitkan dengan sukses manajerial.

2.2.4.2 Teori Proses Motivasi

Teori Proses menguraikan dan menganalisis bagaimana perilaku itu dikuatkan, diarahkan, dan dihentikan. Teori Proses Motivasi terdiri dari Teori X dan Y, Teori Pencapaian Sasaran.

a. Teori X dan Y (McGregor)

1) Teori X

Douglas McGregor menyatakan bahwa ada dua sifat yang utama dari manusia, yang disebut negatif adalah Teori X dan yang moderat adalah Teori Y. Teori X ini mempunyai empat asumsi, yang perlu diperhatikan para manajer.

- a) Karyawan pada dasarnya tidak suka bekerja dan harus dipaksa. Bila memungkinkan, ia akan menghindari pekerjaan.
- b) Karena karyawan tidak suka bekerja dan harus dipaksa, dikendalikan, serta diberi sanksi yang keras untuk dapat menyelesaikan tugas.

- c) Karyawan akan menghindar dari tanggung jawab dan hanya akan menerima perintah secara langsung (dipaksa) sdapat mungkin.
- d) Karyawan mengharapkan keamanan penuh dari organisasi di dalam melaksanakan pekerjaan dan memiliki sedikit ambisi.

Berdasarkan teori tersebut, dapat disimpulkan bahwa manusia sebagai karyawan dapat dipersepsikan sebagai makhluk yang tidak suka bekerja (malas), yang harus dipaksa, dijaga, serta dituntun agar dapat melakukan pekerjaan secara baik. Apabila cara ini tidak dapat dilakukan, maka manusia tidak akan mau bekerja, akan menghindar, dan selalu mencari aman. Jika dilihat karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, menurut teori ini adalah tipe karyawan yang bekerja dengan aman, yaitu dengan pencapaian target yang paling minimal, mendapat gaji dan fasilitas yang wajar, tidak ambisius untuk peningkatan jabatan dan gaji, dan apabila memungkinkan menghindar dari tanggung jawab atas tugasnya.

Pada umumnya, tipe manusia seperti ini adalah tenaga kerja dengan tingkat pendidikan rendah dan memiliki sifat pemalas, tidak memiliki pengharapan yang berlebihan menghadapi masa depannya.

Pertumbuhan dari ilmu pengetahuan dalam bidang ilmu perilaku selama lima puluh tahun yang lampau telah memungkinkan dirumuskannya kembali beberapa anggapan tentang sifat-sifat dan perilaku manusia di dalam suatu organisasi, dengan menentukan pemecahan keadaan yang tidak serasi (*inconsistencies*) yang diuraikan pada Teori X. Perumusan kembali oleh Douglas McGregor, dengan sendirinya menjadi landasan untuk memperbaiki suatu perkiraan dan pengendalian perilaku manusia, dan kemudia melahirkan Teori Y.

2) Teori Y

Teori Y lebih moderat, yang didasari atas pendapat bagaimana orang-orang itu harus bekerja di dalam lingkungan pekerjaannya, tidak atas dasar bagaimana para manajer berpikir apa yang dia inginkan atau seharusnya dia lakukan. Teori Y disebut keterpaduan tujuan individu dan organisasi, yang berdasarkan anggapan-anggapan sebagai berikut.

- a) Kegiatan usaha fisik dan mental dalam pekerjaan adalah bersifat alamiah, baik dalam waktu bekerja maupun dalam waktu istirahat. Pada umumnya, manusia sebenarnya tidak termasuk orang yang tidak suka bekerja (orang suka bekerja). Hal demikian tergantung pada situasi pengendaliannya sebab kemungkinan bekerja adalah sumber pemuasan, yang akan dilaksanakan dengan sukarela atau mungkin sebagai sumber hukuman ataupun sanksi, yang mungkin akan berusaha untuk menghindarinya.
- b) Pengendalian dari luar dengan ancaman hukuman atau sanksi bukanlah satu-satunya untuk mendorong usaha mencapai tujuan organisasi. Manusia dapat membina dan mengendalikan dirinya sendiri dalam memberikan pelayanan terhadap tujuan organisasi dimana dia sendiri telah sepakat memenuhinya.
- c) Kesanggupan terhadap tujuan adalah fungsi penghargaan yang terpadu dengan segala upaya untuk mencapainya. Pengertiannya, penghargaan merupakan hal yang sangat penting, misalnya kepuasan dari diri (ego), kebanggaan yang dapat diarahkan terhadap hasil usahanya, dan diarahkan terhadap tujuan organisasi.

- d) Pada umumnya, manusia di dalam lingkungan nyata tidak hanya untuk menerima, tetapi juga mengambil tanggung jawab. Menghindarkan tanggung jawab, kurang termotivasi (tidak ambisi), dan selalu mencari keamanan diri sendiri adalah akibat daropada pengalamannya, tidak termasuk di dalam ciri-ciri manusia.
- e) Kemampuan untuk melakukan secara relatif imajinasi sesuai dengan tingkatannya, sampai tingkat yang paling tinggi, seperti kecakapan dan kreativitas dalam pemecahan masalah-masalah organisasi secara luas serta tidak berpikiran secara sempit.
- f) Dalam suatu lingkungan bisnis modern, potensi intelektual manusia pada umumnya dipergunakan sebagian saja, umpamanya terbatas hanya tingkat kecerdasan intelektual saja, tidak mempergunakan tingkatan kecerdasan lainnya.

Perbedaan Teori Y dengan X sangat kontras. Teori Y, bersifat lebih dinamis dalam menunjukkan kemungkinan pertumbuhan dan perkembangan manusia. Teori Y menekankan perlunya penyesuaian secara selektif dibandingkan dengan bentuk pengendaliannya yang absolut. Teori Y tidak menggambarkan bahwa dominasi berada pada tangan pemilik modal, tetapi dalam pengertian manusia sebagai sumber potensi yang hakiki (*substansial*).

b. Teori Pencapaian Sasaran (*Goal Setting Theory*)

Dalam teori motivasi ini, setiap individu dimotivasi untuk menguasai potensi kekuatan dirinya (*self efficacy*), yaitu individu percaya bahwa dirinya

dapat dan mampu-sesuai dengan performa yang dimilikinya-untuk menyelesaikan tugas-tugas dalam pekerjaannya.

Proses dan teori ini merupakan identifikasi diri dari setiap karyawan dengan menentukan tingkat performa. Selanjutnya, kriteria performa tersebut dapat ditentukan target atau sasaran yang akan dicapai. Teori penentuan sasaran dapat dikembangkan dan sangat kuat relevansinya dengan teori pemberdayaan (*reinforcement theory*).

Melalui proses teori pemberdayaan, eskalasi pengenalan kekuatan diri seseorang akan menciptakan suatu kondisi dimana orang akan merasa memiliki kepercayaan diri yang tinggi (*self confidence*), sebagai akibat dari pemahaman dan penguasaan potensi diri yang sangat kuat. Kondisi demikian dapat digambarkan sebagai seorang profesional dalam bidang keahliannya.

c. Teori Harapan (*Expectancy Theory*) Vroom

Teori pengharapan merupakan tendensi kekuatan untuk melakukan sesuatu dengan kebebasan menjadi suatu penciptaan kekuatan pengharapan untuk mendapatkan hasil yang menarik bagi penghasilan individu. Teori ini terfokus pada tiga efek hubungan, yaitu:

- 1) Usaha (*effort*), hubungannya dengan performa (*performance*).
- 2) Performa (*performance*), hubungannya dengan pengharapan (*expectancy*).
- 3) Pengharapan (*expectancy*), berhubungan dengan sasaran seseorang (*goals*).

Pengharapan individu sangat berhubungan dengan target atau sasaran individu tersebut. Semakin tinggi pengharapan individu maka akan semakin tinggi kemungkinan tercapainya target atau sasaran individu itu. Sebaliknya, jika

individu tidak memiliki pengharapan (baik secara materi atau moral), dapat dikatakan bahwa individu tersebut tidak memiliki target atau sasaran.

d. Model Porter-Lawler

Porter dan Lawler memulai dengan premis bahwa motivasi (usaha atau kekuatan) tidak sama dengan kepuasan dan kinerja. Motivasi, kepuasan, dan kinerja merupakan variabel yang terpisah. Ketiganya berhubungan dalam cara yang berbeda dari apa yang umumnya diasumsikan.

Usaha (kekuatan atau motivasi) tidak secara langsung menghasilkan kinerja. Kinerja dihubungkan dengan kemampuan dan karakter serta persepsi peran. Apa yang terjadi setelah kinerja menjadi catatan bagi Porter dan Lawler dalam model motivasinya. Penghargaan yang menyusul dan bagaimana penghargaan dinilai akan menentukan kepuasan. Model motivasi ini menyatakan bahwa kinerja menghasilkan kepuasan, dan hal ini merupakan perubahan penting dari pemikiran tradisional.

2.2.4.3 Teori Kontemporer Motivasi

Teori Kontemporer dari motivasi merupakan teori yang berkembang dari era manajemen modern saat ini (Luthans, 2009). Teori ini terdiri dari Teori Keadilan, Teori Kontrol, dan Teori Agensi.

a. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori keadilan menguraikan bahwa setiap individu di dalam melaksanakan pekerjaannya selalu membandingkan antara input tugas dan hasil, beserta yang lainnya didalam pertanggung jawabannya, serta berusaha mengatasi ketidakseimbangan beban tugasnya. Menurut teori keadilan, umumnya ada empat

perbandingan yang selalu diperhatikan karyawan di dalam menciptakan keseimbangan dalam tugasnya, antara lain:

- 1) Perbandingan dari dalam dirinya (*self inside*)
- 2) Perbandingan dari luar dirinya (*self outside*)
- 3) Perbandingan lain dari dalam; tentang keberadaan dirinya di dalam kelompok, serta posisinya di dalam kelompok atau organisasi
- 4) Perbandingan lain dari luar; tentang keberadaan dirinya dan kelompok serta kedudukan dirinya di luar organisasi.

Berdasarkan teori keadilan ini, jika karyawan membandingkan dirinya dengan keadaan di setiap situasi yang dikemukakan sebelumnya, akan menciptakan ketidakadilan bagi dirinya, keadaan ini akan diikuti perubahan di dalam kualitas pekerjaan yang tadinya seimbang menjadi tidak seimbang.

Teori yang dikembangkan oleh J. Stacy Adams ini berpendapat bahwa input utama dalam kinerja dan kepuasan adalah tingkat ekuitas (atau inekuitas) yang diterima seseorang dalam pekerjaan mereka. Dengan kata lain, ini merupakan teori motivasi berbasis kognitif. Inekuitas terjadi jika rasio input hasil orang lain tidak sama.

b. Teori Kontrol

Teori kontrol pada dasarnya merupakan fenomena kognitif yang berhubungan dengan tingkat di mana individu merasa mereka mengontrol kehidupan mereka sendiri, atau mengontrol pekerjaan mereka. Seseorang yang memiliki kontrol diri lebih bisa menolerir kejadian yang tidak menyenangkan dan mengalami sedikit tekanan pada pekerjaan daripada orang yang merasa tidak

memiliki kontrol. Kontrol yang ada akan mempengaruhi kepuasan kerja seseorang.

c. Teori Agensi

Hubungan agensi mencakup satu individu atau lebih (pelaku) yang berhubungan dengan satu orang atau lebih (agen) yang menunjukkan beberapa layanan yang diinginkan. Kunci dari teori agensi adalah asumsi bahwa minat pelaku dan agen berbeda atau mungkin saling bertentangan satu sama lain. Implikasi untuk perilaku organisasi mencakup bagaimana pelaku (pemilik, direksi, manajemen) dapat membatasi perbedaan minat atau tujuan mereka dengan menetapkan penghargaan atau insentif yang tepat untuk agen (bawahan, manajemen madya, atau karyawan operasional) untuk hasil yang tepat.

2.2.4.4 Motivasi Prososial

Berkaitan dengan motivasi pekerja di sektor pelayanan publik, Francois dan Vlassopoulos (2007), menyebutnya dengan istilah motivasi pro-sosial (*pro-social motivation*). Tindakan prososial atau dikenal juga dalam ilmu psikologi sosial sebagai tingkah laku menolong adalah tindakan individu untuk menolong orang lain tanpa adanya keuntungan langsung bagi si penolong (Sarwono dan Meinarno, 2009).

Perilaku prososial, atau "perilaku sukarela" dimaksudkan untuk memberi manfaat orang lain, yang terdiri dari tindakan-tindakan yang menguntungkan orang lain atau masyarakat secara keseluruhan (en.wikipedia.org). Prososial juga diartikan sebagai sosial positif. Baron (2006) menyatakan bahwa perilaku prososial dapat dimengerti sebagai perilaku yang menguntungkan penerima, tetapi

tidak memiliki keuntungan yang jelas bagi pelakunya. Perilaku prososial dibatasi secara lebih rinci sebagai perilaku yang memiliki intensi untuk mengubah keadaan fisik atau psikologis penerima bantuan dari kurang baik menjadi lebih baik, dalam arti secara material maupun psikologis.

Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa perilaku prososial bertujuan untuk membantu meningkatkan *well being* orang lain. Pengertian tersebut menekankan pada maksud dari perilaku untuk menciptakan kesejahteraan fisik maupun psikis. Untuk melakukan pengukuran terhadap perilaku prososial dapat dilihat melalui aspek aspek perilaku prososial. Teori Prososial yang diungkapkan Mussen mengemukakan aspek-aspek perilaku prososial, yaitu:

- a. Berbagi, yaitu kesediaan untuk berbagi perasaan dengan orang lain dalam suasana suka maupun duka. Hal ini dilakukan apabila penerima menunjukkan kesukaan sebelum ada tindakan melalui dukungan verbal dan fisik.
- b. Menolong, yaitu kesediaan memberikan bantuan kepada orang lain baik materiil maupun moril. Menolong meliputi membantu orang lain, memberitahu, menawarkan bantuan pada orang lain, atau melakukan sesuatu yang menunjang berlangsungnya kegiatan orang lain.
- c. Memberi, yaitu kesedian untuk berderma, membantu secara sukarela sebagian barang miliknya kepada orang yang membutuhkan.
- d. Kerjasama, yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain demi tercapainya suatu tujuan.

2.2.5 Nilai

Faktor internal yang dianggap mempengaruhi kinerja pegawai adalah tentang nilai-nilai yang dianut oleh para pekerja itu sendiri (Prianto, 2006). Dari penelitian yang dilakukan Prianto, terdapat pengaruh langsung antara nilai-nilai yang dianut para pegawai dengan motivasi kerja mereka. Nilai-nilai yang dianut para pegawai merupakan variabel utama yang menentukan kinerja.

Robbins (2001) memberikan pengertian nilai sebagai keyakinan dasar bahwa suatu modus perilaku atau keadaan akhir eksistensi yang khas lebih disukai secara pribadi atau sosial dibandingkan modus perilaku atau keadaan akhir eksistensi kebaikan atau lawannya. Robbins melanjutkan nilai merupakan dasar untuk memahami sikap dan motivasi. Secara umum nilai akan mempengaruhi sikap dan perilaku. Pengelompokan nilai yang dikutip Robbins (2001) adalah perangkat nilai yang diciptakan oleh Milton Rokeach terdiri dari dua perangkat nilai. Pertama, nilai terminal, merujuk pada keadaan-keadaan akhir eksistensi yang diinginkan. Inilah tujuan yang ingin dicapai seseorang selama hayatnya. Kedua, disebut nilai instrumental, merujuk ke modus perilaku yang lebih disukai, atau cara untuk mencapai nilai-nilai terminal.

Dalam dunia kerja, terdapat empat orientasi nilai yang melandasi aktivitas bertindak seorang individu, yaitu nilai ekonomis, nilai personal, nilai sosial, serta nilai moral-spiritual (Harefa, 2011).

Tabel 2.1
Jenis Nilai Kerja

No.	Jenis Nilai Kerja	Penjelasan
1.	Nilai Ekonomis	Nilai ekonomis berorientasi pada materi atau keinginan yang didasarkan pada kebendaan. Nilai ekonomi lebih dikedepankan dari kerja. Seseorang bekerja untuk mendapatkan penghasilan berupa uang, dan uang tersebut bisa digunakan untuk memenuhi segala sesuatu yang diinginkan.
2.	Nilai Personal	Nilai personal didapat dari aktivitas yang dikerjakan dan yang direncanakan manusia yang memungkinkan manusia mengalami pertumbuhannya ke arah kedewasaan dan kemandirian. Dengan bekerja, individu dapat mengembangkan talenta dan bakat-bakat yang dititipkan Tuhan kepada manusia untuk dikembangkan.
3.	Nilai Sosial	Nilai sosial dari kerja diartikan bahwa dengan bekerja manusia memberikan makna atas kehadirannya dalam suatu komunitas tertentu. Individu mengembangkan jatidiri kemanusiaan sebagai <i>social-emotional being</i> . Manusia adalah makhluk sosial yang hanya mungkin mengembangkan potensi kemanusiaannya jika melihat dirinya dalam suatu hubungan saling ketergantungan pada orang lain.
4.	Nilai Moral-Spiritual	Nilai moral-spiritual dari kerja adalah bahwa dengan bekerja kita dimungkinkan untuk mengakui Tuhan sebagai Tuhan, memanusiawikan manusia (diri sendiri dan sesama), dan alam diberikan Tuhan untuk dikelola guna kemaslahatan manusia sebenarnya. Hal ini dipahami sebagai dimensi “teologi” dari kerja, dimana kerja dipahami sebagai bagian ibadah, sebab manusia merupakan <i>moral-spiritual being</i> .

Sumber: Harefa, 2011

Menurut Rizkian (2011) beberapa nilai dasar yang tentunya dapat memberikan pengaruh terhadap motivasi kerja karyawan antara lain adalah kultur kerja keras, kultur harga diri/ prestasi, kultur disiplin, dan optimisme. Lebih lanjut

Rizkian menjelaskan bahwa apa yang menjadi setiap nilai yang ada di masyarakat dapat mempengaruhi individu, atau dengan kata lain setiap sikap dan apa yang menjadi tindakan individu pasti karena pengaruh dari sistem sosial budaya yang ada pada masyarakat sekitarnya.

Budaya regional suatu daerah tidak jarang menjadi pembentuk budaya nasional suatu bangsa. Kebudayaan regional Jawa memberikan pengaruh yang besar terhadap budaya nasional Indonesia. Budaya merupakan subjek penelitian antropologis sosial dimana peneliti berusaha untuk memahami arti-arti dan nilai-nilai bersama yang dianut oleh kelompok-kelompok dalam masyarakat yang memberi arti khusus pada tindakan mereka (Gunawan, 2010). Budaya Jawa sebagai nilai budaya dan kearifan lokal kaya akan nilai-nilai yang dapat dijadikan sebagai pedoman etika, pandangan hidup, serta falsafah hidup (Sartini, 2009).

Beberapa nilai-nilai dalam kebudayaan Jawa tersebut diantara lain adalah:

- a. *Hamangku, hamengku, hamengkoni*. *Hamengku* diartikan harus berani bertanggung jawab terhadap kewajiban, *hamnegku* diartikan harus bernai *nggrengkuh* (mengaku sebagai kewajibanny), dan *hamnegkoni* berarti berani melindungi dalam berbagai situasi.
- b. *Sepi ing pamrih, rame ing gawe*. Mempunyai arti dalam bekerja harus bersungguh-sungguh dan ikhlas, tanpa memikirkan imbalan.
- c. *Weweh tanpa kelangan, sugih tanpa banda*. Mempunyai arti memberi tanpa harus kehilangan sesuatu, dan kaya tanpa harta.

- d. *Mulat sarira hangrasa wani*. Selalu menginstropeksi diri atau mawas diri.

2.2.6 Sikap

Menurut Gibson, et al (1995), sikap (*attitude*) adalah kesiap-siagaan mental, yang dipelajari dan diorganisasi melalui pengalaman, dan mempunyai pengaruh tertentu atas cara tanggap seseorang terhadap orang lain, obyek, dan situasi yang berhubungan dengannya. Sikap merupakan bagian hakiki dari kepribadian seseorang.

Moorman dan Blakelt (1998) mengemukakan kemauan saling membantu terhadap sesama, kemauan untuk mengambil inisiatif, dan kecenderungan untuk bersikap loyal dipengaruhi oleh nilai-nilai pada budaya yang dianut. Sikap hidup yang ditulis oleh Sartini (2009) merupakan cara seseorang memberi makna terhadap kehidupannya. Sikap hidup ini diperlihatkan untuk diri sendiri, atau untuk orang lain yang berstatus sosial lebih tinggi seperti pimpinan, atasan, atau orang tua.

Sikap hidup yang terdapat dalam masyarakat Jawa sangat memperhatikan sikap-sikap hidup yang sederhana, penuh tanggung jawab, sangat menghargai perasaan orang lain, berbudi bawa laksana serta selalu rendah hati. (Sartini, 2009). Tipe sikap yang dikutip oleh Robbins (2001) mengkonsentrasikan pada tiga sikap, yaitu kepuasan kerja, keterlibatan kerja, dan komitmen pada organisasi.

a. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap

yang positif terhadap kerja itu, sedangkan seseorang yang tak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif.

b. Keterlibatan kerja

Sampai tingkat mana seseorang memihak pada pekerjaannya, berpartisipasi aktif didalamnya, dan menganggap kinerjanya penting bagi harga diri. Karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi dengan kuat akan memihak pada jenis kerja yang dilakukan dan benar-benar peduli dengan jenis pekerjaan itu.

c. Komitmen pada organisasi

Aspek ini didefinisikan sebagai suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu.

2.2.7 Kemampuan

Menurut Robbins (2001), kemampuan adalah kapasitas seorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Perihal kemampuan biasanya sangat berkaitan sekali dengan perbedaan karakteristik individu, atau yang disebut *skill* dan *ability*. Kedua istilah tersebut dalam bahasa Indonesia diartikan sama, yakni kemampuan (Tampubolon, 2008). Lebih lanjut, Tampubolon memberikan pengertian untuk *skill* sebagai keterampilan seseorang yang berkaitan dengan menyelesaikan tugas secara cepat dan tepat. Sedangkan *ability* adalah kemampuan yang berkaitan dengan kinerja seseorang.

Robbins (2001) membagi kemampuan-kemampuan keseluruhan dari seorang individu tersusun dari dua perangkat faktor, yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

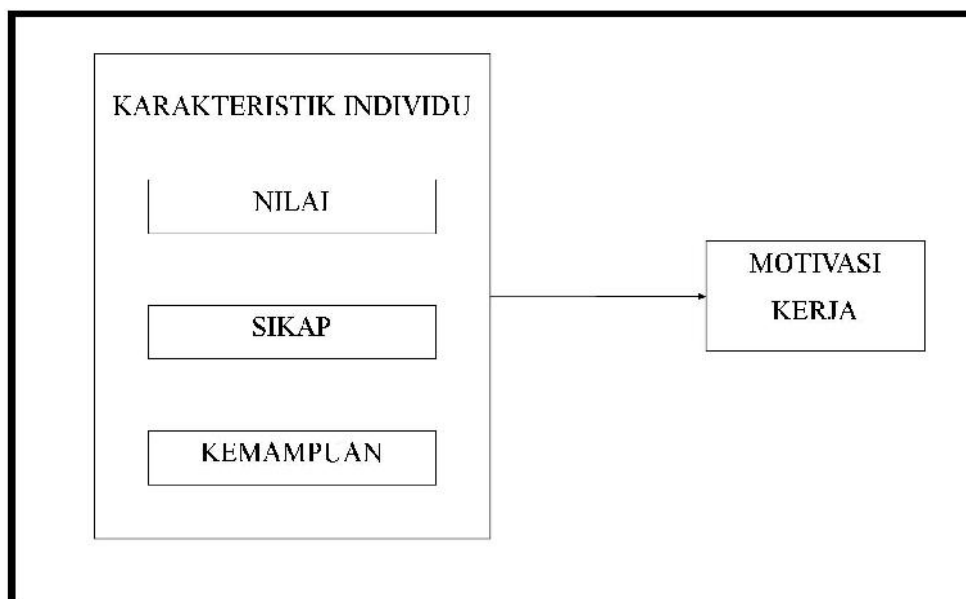
a. Kemampuan Intelektual

Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan mental. Tujuh dimensi yang paling sering dikutip yang menyusun kemampuan intelektual adalah kemahiran berhitung, pemahaman (*comprehension*) verbal, kecepatan perseptual, penalaran induktif, penalaran deduktif, visualisasi ruang, dan ingatan.

b. Kemampuan Fisik

Kemampuan fisik adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan, dan keterampilan serupa.

Gambar 2.3
Faktor Pembentuk Motivasi



Sumber: diadaptasi dari Subyantoro (2009)

2.3 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.2
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Subjek Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Arif Subyantoro (2009)	"Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Karakteristik Organisasi dan Kepuasan Kerja Pengurus yang Dimediasi oleh Motivasi Kerja (Studi Pengurus KUD di Kabupaten Sleman)"	Pengurus KUD Kabupaten Sleman.	Terdapat korelasi atau hubungan yang positif antara karakteristik pribadi yang terdiri dari nilai, sikap, kemampuan, dan minat terhadap motivasi dan kepuasan kerja.
2.	Pradaningtias (2007)	"Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Pada Pekerja Berketerampilan Rendah Atau Terbatas"	Pekerja dengan kemampuan rendah didaerah Yogyakarta, yang termasuk didalamnya adalah pramusaji rumah makan dan pegawai swalayan atau toko.	Pekerja dengan keterampilan rendah atau terbatas lebih memiliki sumber motivasi dan kepuasan kerja dari dalam dirinya. Mereka membutuhkan kekuatan dan kesadaran dari dalam diri sendiri untuk dapat menyenangi pekerjaannya karena kemampuan yang terbatas.
4.	Ikhsan Gunawan (2010)	"Motivasi Guru Tidak Tetap di Kota Semarang"	Guru di berbagai SMA di Kota Semarang yang berstatus honorer atau Guru Tidak Tetap (GTT).	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa motivasi kerja seorang GTT dipengaruhi oleh faktor persepsi yang terbentuk dari nilai-nilai kerja, karakteristik

				biografi, serta karakteristik pribadi para responden.
5.	Budi Cahyono	“Analisis Perbandingan Motivasi Dosen”	Dosen yang bekerja di Universitas Negeri Sultan Agung (Unissula) Semarang.	faktor gaji merupakan faktor yang dominan mempengaruhi motivasi dalam bekerja. Kesempatan untuk mengembangkan diri dalam organisasi, tingkat gaji yang relevan, bekerja sebagai satu team, dan kesempatan mempelajari sesuatu yang baru merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi pra dosen, baik dosen yayasan maupun dosen PNS.
6.	Siti Rohmah (2009)	“Meretas Mimpi di Negeri Seberang”	Penduduk Kabupaten Pati yang hendak bekerja ke luar negeri sebagai Tenaga Kerja Indonesia (TKI)	Kepergian penduduk Kabupaten Pati ke luar negeri adalah dalam rangka bekerja, dalam hal ini bekerja sebagai pembantu rumah tangga. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan bekerja di luar negeri adalah lebih karena faktor ekonomi.
7.	Boge Triatmanto dan Sunardi (2001)	“Analisis Variabel-Variabel Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Karyawan Pada	Karyawan hotel berbintang di Kabupaten dan Kodya Malang, tanpa membedakan status dan jabatan	Variabel pembentuk motivasi yang berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan yaitu

		Hotel Berbintang di Kabupaten dan Kodya Malang”	karyawan.	kebutuhan meningkatkan kemampuan dan kebutuhan berprestasi.
--	--	---	-----------	---

Sumber: Data yang diolah, 2011

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Metode penelitian kualitatif sering disebut metode penelitian naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah (*natural setting*), disebut juga sebagai metode etnographi, karena pada awalnya metode ini lebih banyak digunakan untuk penelitian bidang antropologi budaya, dan disebut sebagai metode kualitatif, karena data yang terkumpul dan analisisnya lebih bersifat kualitatif (Sugiyono, 2009).

Sugiyono lebih lanjut menjelaskan metode kualitatif sebagai metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisa data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi. Miles dan Huberman (dalam Basrowi dan Suwandi, 2008), menjelaskan bahwa penelitian kualitatif adalah “*conducted through an intense and or prolonged contact with a “field” or life situation. This situatios are typically “banal” or normal ones, reflective of the everyday life individuals, rroups, societies, and organization*”.

Sedangkan Strauss dan Corbin (dalam Basrowi dan Suwandi, 2008), mengemukakan bahwa *qualitative research* adalah jenis penelitian yang menghasilkan penemuan-penemuan yang tidak dapat dicapai dengan

menggunakan prosedur-prosedur statistik atau dengan cara kuantifikasi lainnya. Penelitian kualitatif dapat digunakan untuk meneliti kehidupan masyarakat, sejarah, tingkah laku, fungsionalisasi organisasi, gerakan sosial, atau hubungan kekerabatan.

Berdasarkan dua definisi sebelumnya mengenai penelitian kualitatif, Basrowi dan Suwandi (2008) menyimpulkan definisi penelitian kualitatif sebagai salah satu metode penelitian yang bertujuan untuk mendapatkan pemahaman tentang kenyataan melalui proses berpikir induktif. Melalui penelitian kualitatif peneliti dapat mengenali subjek, merasakan apa yang mereka alami dalam kehidupan sehari-hari. Dalam penelitian ini, peneliti terlibat dalam situasi dan *setting* fenomena yang diteliti. Peneliti diharapkan selalu memusatkan perhatian pada kenyataan atau kejadian dalam konteks yang diteliti. Setiap kejadian merupakan sesuatu yang unik, berbeda dengan yang lain, karena perbedaan konteks.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif karena sifat masalah penelitian itu sendiri yang mengharuskan menggunakan penelitian kualitatif. Fenomena penelitian yang terkandung dalam penelitian seperti tentang kehidupan, riwayat, perilaku sosial, dan gerakan sosial membutuhkan analisis kualitatif dengan penjelasan yang mendalam. Selain itu metode penelitian kualitatif diperlukan dalam penelitian ini untuk memahami apa yang tersembunyi di balik fenomena yang seringkali menjadi sesuatu yang sulit untuk diketahui atau dipahami. Melalui metode penelitian kualitatif, diharapkan dapat digunakan untuk mencapai dan memperoleh suatu cerita, pandangan langsung dari objek yang

diteliti dan dari para narasumber mengenai segala sesuatu yang sudah maupun yang dapat diketahui mengenai informasi tertentu.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di Kabupaten Boyolali, Provinsi Jawa Tengah. Kabupaten Boyolali dipilih sebagai area penelitian lebih karena di wilayah ini sebagian besar wilayahnya masih berbentuk Desa dan pemerintahannya dijalankan oleh Perangkat Desa. Wilayah administratif Kabupaten Boyolali mempunyai 262 Desa dan 5 Kelurahan, atau sekitar 98% dari wilayah Kabupaten Boyolali berbentuk Desa dan sistem pemerintahannya dijalankan oleh Perangkat Desa.

Penelitian akan difokuskan di 4 desa, yaitu Desa Candi, Desa Kaligentong, Desa Ngenden, dan Desa Selodoko yang terletak di kecamatan yang sama yaitu Kecamatan Ampel. Pertimbangan yang diambil adalah dengan berada pada satu daerah yang sama, desa-desa yang akan digunakan sebagai lokasi penelitian diasumsikan memiliki latarbelakang yang sama dan tingkat homogenitas yang tinggi karena mempunyai data monografi dan topografi yang hampir sama, selain itu juga antar desa dalam satu kecamatan memiliki hubungan yang lebih intens. Hal ini bertujuan untuk menjaga fokus penelitian agar tidak bias dikarenakan perbedaan latarbelakang desa yang erlalu mencolok.

3.3 Fokus Penelitian

Karena terlalu luasnya masalah, maka dalam penelitian kualitatif dilakukan pembatasan masalah yang disebut fokus penelitian, yang berisi pokok masalah yang masih bersifat umum. Basrowi dan Suwandi (2008), menyatakan bahwa masalah dalam penelitian kualitatif bertumpu pada suatu fokus. Fokus dalam penelitian berfungsi untuk membatasi studi. Jadi fokus penelitian kualitatif berasal dari masalah itu sendiri dan fokus dapat menjadi bahan penelitian.

Pembatasan dalam penelitian kualitatif lebih didasarkan pada tingkat kepentingan, urgensi dan fasibilitas masalah yang akan dipecahkan, selain juga faktor keterbatasan tenaga, dana, dan waktu. Suatu masalah dikatakan penting apabila masalah tersebut tidak dipecahkan melalui penelitian, maka akan semakin menimbulkan masalah baru. Masalah dikatakan *urgent* (mendesak) apabila masalah tersebut tidak segera dipecahkan melalui penelitian, maka akan semakin kehilangan kesempatan untuk mengatasi. Masalah dikatakan *feasible* apabila terdapat berbagai sumber daya untuk memecahkan masalah tersebut (Sugiyono, 2009).

Fokus penelitian pada penelitian ini adalah motivasi Perangkat Desa berstatus non Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bertugas di beberapa wilayah Desa di Kabupaten Boyolali berikut faktor-faktor yang melatarbelakanginya.

3.4 Subjek Penelitian

Spradley (dalam Sugiyono, 2009), menggunakan istilah “*social situation*” untuk mengganti istilah populasi dalam penelitian kualitatif. *Social*

situation ini terdiri dari tiga elemen yaitu, tempat (*place*), pelaku (*actors*), dan aktivitas (*activity*) yang berinteraksi secara sinergis.

Penelitian kualitatif tidak menggunakan populasi, karena penelitian kualitatif berangkat dari kasus tertentu yang ada pada situasi sosial tertentu dan hasil kajiannya tidak akan diberlakukan ke populasi, tetapi ditransferkan ke tempat lain pada situasi sosial yang memiliki kesamaan dengan situasi pada kasus yang dipelajari. Penentuan sampel dalam penelitian kualitatif tidak didasarkan pada perhitungan statistik. Sampel yang dipilih berfungsi untuk mendapatkan informasi yang maksimum, bukan untuk digeneralisasikan (Sugiyono, 2009).

Pada penelitian kualitatif, peneliti memasuki situasi sosial tertentu, melakukan observasi dan wawancara kepada orang-orang yang dipandang tahu tentang situasi sosial tersebut. Penentuan sumber data pada orang yang diwawancarai dilakukan secara *purposive*, yaitu dipilih dengan pertimbangan dan tujuan tertentu. *Purposive sampling* didasarkan pada pilihan penelitian tentang aspek apa dan siapa yang dijadikan fokus pada saat situasi tertentu dan dilakukan secara terus-menerus selama penelitian. Sampel dalam penelitian kualitatif bukan responden, tetapi disebut sebagai nara sumber, atau juga sering disebut informan (Sugiyono, 2009). Dalam penelitian kualitatif tidak dikenal istilah populasi, tetapi penentuan sampel tetap dibutuhkan, tidak dalam arti memunculkan populasi, tetapi lebih karena ingin membatasi aspek yang diteliti agar hasil yang didapatkan lebih terfokus.

Subjek dalam penelitian ini adalah para Perangkat Desa (baik Kepala Urusan, Sekretaris Desa, maupun Kepala Dusun) yang berstatus pegawai non PNS

yang sekaligus menjadi bagian dari narasumber dalam penelitian ini. Sedangkan sampel yang terpilih berjumlah 8 orang yang bertugas di Desa Selodoko, Desa Candi, Desa Ngenden, dan Desa Kaligentong di wilayah Kabupaten Boyolali. Kriteria subjek penelitian yakni Perangkat Desa yang mempunyai masa kerja minimal 2 tahun dan berstatus non Pegawai Negeri Sipil (PNS). Angka minimal 2 tahun masa kerja dipilih dengan alasan agar homogenitas latarbelakang narasumber lebih terfokus.

3.5 Sumber Data

Menurut Lofland dan Lofland (dalam Moleong, 2007), sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Sedangkan sumber data lainnya bisa berupa sumber tertulis (sekunder), dan dokumentasi seperti foto.

Data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari lapangan, baik dalam bentuk observasi maupun wawancara kepada informan. Sumber data primer dalam penelitian ini melalui wawancara dengan Perangkat Desa yang berada dalam di lingkungan wilayah Kabupaten Boyolali. Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari sumber-sumber sekunder, dalam hal ini adalah selain yang dilakukan secara langsung. Data tambahan yang dimaksud meliputi dokumen atau arsip yang didapatkan dari berbagai sumber, foto pendukung yang sudah ada, maupun foto yang dihasilkan sendiri, serta data yang terkait dalam penelitian ini.

3.6 Metode Pengumpulan Data

Sumber data dan jenis data terdiri atas kata-kata dan tindakan, sumber data tertulis, foto, dan statistik (Moleong, 2009). Atas dasar tersebut, dalam penelitian ini, pendekatan yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah wawancara, observasi dan dokumentasi.

3.6.1 Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan ini dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) sebagai pengaju atau pemberi pertanyaan dan yang diwawancarai (*interviewee*) sebagai pemberi jawaban atas pertanyaan itu (Moleong, 2007). Wawancara digunakan untuk dapat mengetahui hal-hal yang lebih mendalam dari partisipan dalam menginterpretasikan situasi dan fenomena yang terjadi. Dalam penelitian ini, tujuan dilakukannya wawancara adalah untuk mengetahui secara lebih mendalam mengenai motivasi responden bekerja sebagai Perangkat Desa.

3.6.2 Observasi

Purwanto (dalam Basrowi dan Suwandi, 2008), menyatakan bahwa observasi ialah metode atau cara-cara menganalisis dan mengadakan pencatatan secara sistematis mengenai tingkah laku dengan melihat atau mengamati individu atau kelompok secara langsung. Metode ini digunakan untuk melihat dan mengamati secara langsung keadaan di lapangan agar peneliti memperoleh gambaran yang lebih luas tentang permasalahan yang diteliti.

Menurut Mulyana (2003), observasi atau pengamatan diklasifikasikan menjadi dua yaitu pengamatan berperan serta dan pengamatan tidak berperan

serta. Pengamatan berperan serta menekankan pada logika penemuan (*logic of discover*), yaitu proses yang bertujuan menyorankan konsep-konsep atau membangun teori berdasarkan realitas nyata manusia. Sedangkan pengamatan tidak berperan serta difokuskan pada proses pengamatan yang hanya melibatkan satu pihak, yaitu si pengamat itu sendiri. Dalam penelitian ini, peneliti hanya melakukan satu fungsi yaitu sebagai pengamat, tanpa turut melibatkan interaksi dari narasumber. Observasi dilakukan untuk melengkapi analisis penelitian.

3.6.3 Dokumentasi

Dokumen merupakan suatu catatan peristiwa yang telah berlalu. Dokumen dapat berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Hasil penelitian dari observasi atau wawancara, akan lebih kredibel (dapat dipercaya) kalau didukung oleh dokumen yang telah ada (Sugiyono, 2009). Dokumentasi merupakan suatu cara pengumpulan data yang menghasilkan catatan-catatan penting yang berhubungan dengan masalah yang diteliti (Basrowi dan Suwandi, 2008). Letak urgensi dan kekuatan dari dokumentasi adalah sebagai alat validasi dan penguat data, khususnya yang tidak bisa ditampilkan dengan deskriptif atau uraian kata-kata. Dalam penelitian ini dokumentasi yang akan disajikan berupa pengambilan gambar (foto) dari narasumber.

3.7 Teknik Analisis Data

Dalam metode kualitatif, analisis data kualitatif dilakukan bersamaan dengan proses pengumpulan data. Metode analisis kualitatif merupakan kajian yang menggunakan data-data teks, persepsi, dan bahan-bahan tertulis lain untuk

mengetahui hal-hal yang tidak terukur dengan pasti (*intengible*). Analisis data kualitatif bersifat hasil temuan secara mendalam melalui pendekatan bukan angka (Istijanto, 2008).

Bogdan dan Tylor dalam Moleong (2007), mendefinisikan analisis data sebagai proses yang merinci usaha secara formal untuk menemukan tema dan merumuskan hipotesis kerja (*ide*) yang di sarankan oleh data dan sebagai usaha untuk memberikan bantuan pada tema dan hipotesis kerja itu. Jika dikaji, pada dasarnya definisi pertama lebih menitik beratkan pada pengorganisasian data sedangkan yang kedua lebih menekankan maksud dan tujuan analisis data.

Proses analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu dari wawancara, pengamatan yang sudah dituliskan dalam catatan lapangan, dokumen pribadi, dokumen resmi, gambar, foto dan sebagainya. Setelah dibaca, dipelajari, dan ditelaah, langkah berikutnya adalah mengadakan reduksi data yang dilakukan dengan jalan melakukan abstraksi. Abstraksi merupakan usaha membuat rangkuman yang inti, proses dan pertanyaan-pertanyaan yang perlu dijaga sehingga tetap berada didalamnya. Langkah selanjutnya adalah menyusunnya dalam satuan-satuan. Satuan-satuan itu dikategorisasikan pada langkah berikutnya. Kategori - kategori ini dibuat sambil melakukan koding. Tahap akhir dari analisis data ini adalah mengadakan pemeriksaan keabsahan data. Setelah selesai tahap ini, mulailah kini tahap penafsiran data dalam mengolah hasil sementara menjadi teori substansive dengan menggunakan metode tertentu (Moleong, 2007).

Langkah-langkah analisis data adalah sebagai berikut:

3.7.1 Reduksi Data

Reduksi data merupakan proses pemilihan, pemusatan perhatian, pengabstraksian dan pentrasformasian data kasar dari lapangan. Proses ini berlangsung selama penelitian dilakukan, dari awal sampai akhir penelitian. Fungsinya untuk menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasi sehingga interpretasi bisa ditarik.

3.7.2 Penyajian Data

Penyajian data adalah sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan untuk menarik kesimpulan dan pengambilan tindakan. Tujuannya adalah untuk memudahkan membaca dan menarik kesimpulan. Dalam proses ini peneliti mengelompokkan hal-hal yang serupa menjadi suatu kategori tertentu. Dalam proses ini, data diklasifikasikan menjadi tema-tema inti.

3.7.3 Keabsahan Data

Untuk menetapkan keabsahan (*trustworthiness*) data diperlukan teknik pemeriksaan. Dalam penelitian ini, keabsahan data dilakukan dengan menggunakan teknik triangulasi, yaitu teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu (Moleong, 2007). Teknik triangulasi yang paling banyak digunakan adalah pemeriksaan sumber lainnya. Seperti yang dikutip oleh Moleong dari Danzim, membedakan empat macam triangulasi yang memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik, dan teori.

Triangulasi dilakukan melalui wawancara, observasi langsung dan observasi tidak langsung. Observasi tidak langsung ini dimaksudkan dalam bentuk

pengamatan atas beberapa kelakuan dan kejadian yang kemudian dari hasil pengamatan tersebut dicari titik temu yang menghubungkan diantara keduanya. Teknik pengumpulan data yang digunakan akan melengkapi dalam memperoleh data primer dan sekunder, observasi dan *interview* digunakan untuk menjaring data primer yang berkaitan dengan proses motivasi kerja.

Tahap - tahap dalam pengumpulan data suatu penelitian, yaitu tahap *orientasi*, tahap *eksplorasi*, dan tahap *member check*. Tahap *orientasi*, peneliti melakukan pra-survey ke lokasi yang akan diteliti, pra-survey dilakukan di beberapa Pemerintahan Desa di Kecamatan Ampel, Kabupaten Boyolali, yang terdiri dari Desa Candi, Desa Ngenden, Desa Kaligenting, dan Desa Selodoko, melakukan dialog dengan para perangkat desa. Selain itu peneliti juga melakukan studi dokumentasi serta kepastakaan untuk melihat dan mencatat data-data yang diperlukan dalam penelitian ini. Tahap *eksplorasi* merupakan tahap pengumpulan data di lokasi penelitian, dengan melakukan wawancara kepada unsur-unsur yang terkait menggunakan pedoman wawancara yang telah disediakan oleh peneliti, serta mengadakan pengamatan langsung di lokasi penelitian. Tahap *member check*, setelah data lapangan diperoleh melalui observasi, wawancara, maupun studi dokumentasi, dan responden telah mengisi data kuesioner yang dibutuhkan, maka data yang ada tersebut diangkat dan dilakukan *audit trail* yaitu memeriksa keabsahan data sesuai dengan sumber aslinya. Tujuan *membercheck* adalah untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data. Apabila data yang ditemukan disepakati oleh para pemberi

data berarti data tersebut valid, sehingga semakin kredibel atau dipercaya (Sugiyono, 2009).