

KAJIAN MOTIVASI KERJA PEGAWAI BKD KABUPATEN JOMBANG DITINJAU DARI ASPEK PEMBERIAN KOMPENSASI NONFINANSIAL

Nita Nurliawati
STIA LAN Bandung
Jln. Cimandiri 34-38 Bandung
e-mail: nitanurliawati@yahoo.com

Ratih Ayu Puspitasari
PNS BKD Kabupaten Jombang

Abstrak

Kajian ini berupaya menganalisa motivasi pegawai BKD Kabupaten Jombang ditinjau dari aspek pemberian kompensasi nonfinansial. Motivasi kerja pegawai diukur berdasarkan indikator intensitas, arah dan ketekunan dalam bekerja. Sedangkan pemberian kompensasi nonfinansial dinilai dari aspek pekerjaan dan lingkungan kerja. Metode penelitian yang digunakan deskriptifkuantitatif.

Berdasarkan hasil kajian terlihat bahwa motivasi kerja pegawai BKD Kabupaten Jombang dinilai cukup baik meskipun dari tiga indikator yang dijadikan instrumen penelitian menunjukkan arah pegawai dalam bekerja termasuk kategori kurang baik, salah satunya dapat dilihat dari inisiatif pegawai dalam bekerja masih minim. Demikian halnya dengan pemberian kompensasi nonfinansial yang dinilai cukup baik dengan penilaian aspek lingkungan kerja lebih rendah dibanding pekerjaan.

Uji pengaruh pemberian kompensasi nonfinansial terhadap motivasi kerja pegawai BKD Kabupaten Jombang menunjukkan angka 34,46% yang artinya faktor-faktor lain mempunyai pengaruh lebih besar dalam menggerakkan motivasi kerja pegawai. Saran yang dapat disampaikan melalui kajian ini antara lain pentingnya penyediaan infrastruktur dan suprastruktur yang seimbang dalam rangka menciptakan budaya organisasi yang mendukung semangat mendukung semangat reformasi birokrasi seperti halnya fasilitas kesehatan, sarana ibadah, dan yang lebih penting penciptaan hubungan harmonis antar pegawai, pengakuan dan penghargaan hasil kerja dari pimpinan mencakup penciptaan budaya organisasi yang mendukung amanat dan semangat reformasi birokrasi.

Kata Kunci: motivasi, kompensasi non finansial, pekerjaan, lingkungan kerja

THE STUDY OF WORK MOTIVATION IN THE REGION EMPLOYMENT BOARD OF JOMBANG REGENCY REVIEWED FROM NONFINANCIAL COMPENSATION PRESENT

Abstract

The paper aims to analyze employees work motivation in the Region Employment Board of Jombang Regency reviewed from nonfinancial compensation provision. Employees work motivation is analyzed with indicators: intensity, direction and persistence. Meanwhile nonfinancial compensation is analyzed with indicators: jobs and the work environment. The research uses quantitative method.

The results of research show that employees work motivation in the Region Employment Board of Jombang Regency is slightly good, although from the three indicators used the direction of employees work is not good seem from the low employees initiative. Nonfinancial compensation present is slightly good too which is indicated by the job environment is lower than jobs.

The contribution of the non financial compensation to work motivation is 34,46% while the rest of 65,54% are caused by other factors that are not analyzed. The researcher recommends that the organization should provide adequate infrastructure and suprastructure aspects by creating an organizational culture that support to the spirit of bureaucracy reform such as provide health facilities, place of worship, and most importantly are creating good relationship between employees and leader, acknowledgement and recognition.

Keywords: motivation, non financial compensation, jobs, work environment

A. LATAR BELAKANG

Keberhasilan pencapaian tujuan organisasi bukan hanya bergantung pada keunggulan teknologi, sarana dan prasarana serta dana yang tersedia, namun pada sumber daya manusia (SDM) yang memadai, berkualitas dan dapat

beradaptasi dengan kondisi lingkungan sekitar. Unsur pegawai dan cara pengelolaannya menjadi faktor penentu keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.

Seiring dengan tuntutan reformasi birokrasi yang mengharuskan organisasi publik berbenah

diri memperbaiki kinerja termasuk kinerja para pegawainya, maka upaya menggali dan memahami motivasi pegawai dalam bekerja perlu mendapat perhatian lebih dalam. Reorientasi pencapaian tujuan organisasi yang tidak hanya menekankan pada pengelolaan internal, namun lebih dari itu dengan memperluas jangkauan aspek pelayanan pada kepuasan stakeholders di lingkungan luar organisasi membawa konsekuensi semakin perlu ditingkatkannya semangat kerja pegawai terutama bagi mereka yang bekerja di lingkungan instansi pemerintah atau sektor publik. Oleh karena pentingnya peran pegawai dalam mencapai berbagai tujuan reformasi birokrasi yang telah dicanangkan, maka setiap pimpinan organisasi publik perlu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif sebagai bagian perhatian pada aspek psikologis pegawai disamping pemenuhan aspek fisik lainnya.

Kecenderungan yang terjadi selama ini perhatian terhadap aspek psikologi pegawai relatif terabaikan. Rutinitas pekerjaan di instansi pemerintah yang monoton disinyalir menjadi pendorong munculnya kejenuhan yang dapat berakibat pada penurunan motivasi kerja atau penilaian kinerja yang tidak mengalami pergerakan ke arah perbaikan.

Motivasi dipengaruhi oleh banyak faktor. Selain faktor ekstrinsik, motivasi juga dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang bersifat intrinsik. Selama ini pemberian kompensasi yang tepat diyakini dapat membuat pegawai senang, meningkatkan loyalitas dan motivasi kerja. Oleh karenanya setiap pimpinan berupaya memberikan kompensasi finansial yang memadai untuk mendapatkan pegawai berkualitas unggul dan berharap dapat terbangun loyalitas untuk mencapai efektivitas organisasi.

Namun pada kenyataannya, kompensasi finansial yang menarik tidak cukup memotivasi pegawai untuk memberikan kontribusi terbaiknya. Diperlukan penghargaan dalam bentuk lain berupa kompensasi non finansial. Hal tersebut dapat berwujud pengakuan terhadap hasil kerja yang telah dicapai, pemberian tugas yang menarik sesuai potensi minat, bakat dan kemampuan, serta penyediaan lingkungan kerja yang aman dan nyaman dalam menunjang produktivitas kerja. Dengan kata lain, uang bukan satu-satunya motivator dalam bekerja. Hal ini sering terlupakan oleh pimpinan. Banyak pimpinan yang berasumsi bahwa

dengan pemberian gaji yang tinggi maka pegawai secara otomatis akan termotivasi dalam bekerja.

Padahal berdasarkan pengamatan, khususnya di lingkungan organisasi sektor bisnis telah terjadi pegeseran cara pandang dalam menilai uang atau materi sebagai motivator utama dalam bekerja. Bahwa materi bukan satu-satunya faktor pendorong pegawai bekerja karena terdapat faktor lain yang menggerakkan perilaku manusia untuk mencari nafkah, antara lain dipengaruhi oleh budaya dan makna pekerjaan. Seperti terungkap dalam Kompas 5 Januari 2013 bahwa pemahaman tentang makna pekerjaanlah yang menentukan apakah pegawai akan tetap berada di lingkungan kerjanya dan mempunyai semangat yang seolah tidak ada matinya, atau justru motivasinya menurun dan terhenti.

Munculnya cara pandang bahwa pegawai yang menemukan makna dalam pekerjaannya seakan tidak perlu mengolah semangatnya lagi karena sudah ada secara otomatis sehingga komitmen dan keterikatan akan muncul dengan sendirinya, kemudian menggugah peneliti untuk melakukan kajian ini. Mungkin saja pola pikir dan pola perilaku para pegawai di instansi pemerintah berbeda, meskipun Buhler (2001: 202) berpendapat bahwa apabila dulu uang digunakan sebagai penyelesaian masalah, namun sekarang pegawai dimana pun menghendaki lebih dari uang. Lingkungan pekerjaan yang nyaman merupakan wujud pemberian kompensasi nonfinansial yang juga berperan penting dalam mendukung kompensasi finansial guna mendorong motivasi kerja pegawai ke arah yang lebih baik. Simamora (2004: 446-447) bahkan meyakinkan bahwa alih-alih tingkat keterlibatan karyawan, hubungan antar kerabat kerja dan aktualisasi diri dapat menubar pengaruh yang lebih besar terhadap kehadiran kerja daripada imbalan moneter.

Berbagai pendapat tersebut mengisyaratkan bahwa hubungan baik antar pegawai dan dukungan rekan kerja dalam organisasi akan mampu mendongkrak motivasi pegawai untuk bekerja lebih baik. Oleh karena itu, pemberian kompensasi nonfinansial penting artinya dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai di setiap organisasi.

Demikian halnya dengan pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang. Sebagai salah satu satuan kerja perangkat daerah yang pembentukannya

berdasarkan Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 159 Tahun 2000 membutuhkan pegawai yang proporsional secara kuantitas maupun kualitas sesuai kebutuhan dan perkembangan organisasi. Pegawai juga memerlukan dorongan motivasi berbentuk kompensasi non finansial untuk melengkapi bentuk pemberian kompensasi finansial yang sudah diberlakukan. Pemenuhan kebutuhan pegawai dari aspek kuantitas dapat diperoleh melalui rekrutmen pegawai. Sedangkan pemenuhan aspek kualitas diharapkan dapat diperoleh melalui peningkatan motivasi dengan cara pemberian kompensasi yang tepat guna mencapai kontribusi terbaik dari setiap pegawainya.

Berawal dari fenomena perubahan cara pandang dalam melihat unsur materi atau nonmateri sebagai penggerak motivasi pegawai bekerja yang terjadi di lingkungan sektor bisnis, maka kajian ini berupaya mengungkap bagaimana pegawai pemerintah dalam hal ini Pegawai Negeri Sipil Daerah (PNSD) BKD Kabupaten Jombang merespon stimulus kompensasi non finansial dalam menggerakkan motivasi kerjanya. Berdasarkan pengamatan awal, motivasi kerja pegawai BKD Kabupaten Jombang dinilai masih belum optimal. Hal ini terlihat dari beberapa fenomena antara lain:

- a. Tingkat ketidakhadiran pegawai relatif masih tinggi termasuk terlambat datang ke kantor sehingga terlambat pula mengikuti kegiatan apel pagi, pulang kerja sebelum waktunya (PSW) dan meninggalkan kantor dengan berbagai alasan. Data awal ketidakhadiran pegawai di BKD Kabupaten

Jombang terlihat dalam Tabel 1.

- b. Pegawai kurang memiliki inisiatif dalam bekerja dan cenderung menunggu perintah atau arahan dari pimpinan. Contohnya pada saat pimpinan sedang dinas luar atau tidak ada di tempat, pegawai lebih sering bersikap santai dengan membaca koran dan bermain game di komputer.
- c. Pegawai dinilai kurang bersemangat dan cenderung menunda-nunda pekerjaan. Pegawai akan menyelesaikan tugas dengan tergesa-gesa ketika hampir mendekati batas akhir waktu penyelesaian. Berdasarkan pengamatan sementara, hal ini diduga terjadi karena kurangnya pengawasan dari pimpinan pada saat pegawai bekerja. Beberapa kegiatan yang realisasinya tidak bisa memenuhi target pencapaian yang telah direncanakan dapat dilihat dari Tabel 2.

Berbagai fenomena tersebut diduga berkaitan dengan masalah pekerjaan dan lingkungan kerja sebagai wujud pemberian kompensasi nonfinansial yang belum berjalan baik. Hal ini terlihat dari beberapa hal sebagai berikut:

- a. Kurang adanya variasi pekerjaan yang sifatnya menarik atau menantang pengembangan diri pegawai. Misalnya pegawai yang ditempatkan di bagian pengelolaan arsip kepegawaian dalam kesehariannya bekerja di dalam ruangan tertentu sehingga terkesan monoton dan cukup membosankan.
- b. Kurangnya penghargaan dan pengakuan terhadap pencapaian kinerja individu. Misalnya apabila pegawai bekerja dengan

Tabel 1. Tingkat Absensi Pegawai BKD Kabupaten Jombang Periode Januari – Desember 2012

Bulan	Kehadiran		Ketidakhadiran						Jumlah
			Sakit		Ijin		Tanpa Ket.		
Januari	32	76,08%	4	8,69%	5	10,87%	2	4,35%	43
Februari	34	80,43%	4	8,69%	4	8,69%	1	2,17%	43
Maret	40	93,48%	1	2,17%	1	2,17%	1	2,17%	43
April	36	84,78%	2	4,35%	3	6,52%	2	4,35%	43
Mei	37	86,95%	3	6,52%	3	6,52%	0	0%	43
Juni	34	80,43%	3	6,52%	3	6,52%	3	6,52%	43
Juli	38	89,13%	0	0%	3	6,52%	2	4,35%	43
Agustus	29	69,56%	3	6,52%	10	21,73%	1	2,17%	43
September	35	82,60%	5	10,87%	2	4,35%	1	2,17%	43
Oktober	40	93,48%	0	0%	3	6,52%	0	0%	43
November	38	89,13%	2	4,35%	2	4,35%	1	2,17%	43
Desember	27	65,21%	3	6,52%	11	23,91%	2	4,35%	43

Sumber: BKD Kabupaten Jombang 2013, diolah

Tabel 2. Pengukuran Pencapaian Sasaran Kegiatan Tahun 2012

Sasaran	Indikator Sasaran	Rencana Tingkat		Rencana Tingkat Sasaran	Realisasi	%
		Tolak Ukur	Target			
Terwujudnya peningkatan kesejahteraan pegawai	Pemrosesan penilaian angka kredit (PAK) dan Penganugerahan Satya Lancana Karya Satya	Monitoring, evaluasi dan pelaporan	Pemrosesan PAK Jabatan Fungsional dan Satya Lancana Karya Nugraha	1000 orang	764 orang	76,40
Terwujudnya penegakan disiplin aparatur	Penanganan kasus pelanggaran disiplin PNS	Proses penanganan kasus-kasus pelanggaran disiplin PNS	Koordinasi dan Penanganan kasus-kasus pelanggaran disiplin PNS	140 orang	Hukuman Disiplin Ringan 3 orang, Sedang 6 orang dan Berat 2 orang	7,85
Mewujudkan aparatur Pemerintah Daerah yang sejahtera	Terwujudnya peningkatan kesejahteraan pegawai	Pemindahan tugas PNS	Pemrosesan pindah tugas PNS non struktural antar unit organisasi antar kabupaten dan antar provinsi	400 orang	Mutasi antar daerah 30 orang (masuk 20 orang & keluar 10 orang) serta mutasi staf 95 orang	31,25

Sumber : BKD Kabupaten Jombang 2013

baik dan tepat waktu, pimpinan menganggap hal tersebut sebagai suatu kewajiban dan kewajaran, namun jika pegawai tidak bekerja dengan baik langsung akan mendapatkan sanksi atau teguran.

- c. Kurangnya rasa kekeluargaan di antara pegawai yang tercermin dari suasana egosektoral sehingga berdampak pada kurangnya koordinasi antar bidang. Hal tersebut diduga karena jarang diadakan acara yang melibatkan hampir semua pegawai seperti rekreasi bersama yang sudah 3 tahun terakhir tidak dilaksanakan. Kondisi demikian disinyalir dapat memicu kejenuhan pegawai dan berkurangnya rasa kekeluargaan.
- d. Kondisi fisik ruangan tempat bekerja kurang memberikan rasa nyaman. Contohnya ketersediaan pendingin ruangan yang terbatas dibanding luas bangunan yang digunakan sehingga tidak dapat mengatasi hawa panas yang dapat membuat pegawai merasa cepat lelah.

Munculnya fenomena-fenomena tersebut memunculkan banyak pertanyaan untuk dikaji lebih jauh tentang bagaimana sebenarnya motivasi pegawai BKD Kabupaten Jombang ditinjau dari aspek pemberian kompensasi non finansial serta hubungan dan pengaruh antar keduanya.

B. LANDASAN TEORITIS

Pergeseran cara pandang pengelolaan sumber daya manusia berjalan seiring dengan perkembangan paradigma teori manajemen secara umum. Evolusi teori manajemen termasuk manajemen sumber daya manusia bergerak hampir melewati lima generasi. Generasi pertama dikenal dengan istilah *"jungle management"* atau manajemen berbuat, sementara dalam aspek pengelolaan sumber daya manusia disebut pra-manajemen personal. Generasi kedua mengarah pada manajemen kendali atau manajemen personal. Sedangkan generasi ketiga sudah memasuki fase manajemen hasil yang kemudian lebih dikenal sebagai manajemen sumber daya manusia. Sementara manajemen umum generasi keempat mengacu pada manajemen kreativitas nilai yang mengarah pada manajemen sumber daya manusia strategik. Perkembangan teori manajemen terakhir yaitu generasi kelima merupakan manajemen pengetahuan dan jaringan antar manusia atau *brainware management*.

Momentum penting pergerakan teori dan praktik manajemen yang cukup fundamental terjadi pada masa transisi peralihan generasi ketiga menuju keempat yang ditandai dengan semakin menguatnya tuntutan kebutuhan pendekatan psikologis dalam pengelolaan sumber daya manusia di organisasi. Pandangan tersebut menggugah kesadaran untuk memperlakukan manusia bukan hanya sebagai

mesin atau faktor produksi semata, namun perlu memperhatikan pula aspek psikologis dengan memperlihatkan keberadaannya sebagai makhluk hidup yang unik dalam kerangka manusia seutuhnya, mempunyai harga diri, nilai dan martabat, serta menekankan perhatian pada pentingnya motivasi dalam berperilaku.

Seiring dengan hal tersebut, posisi manajemen sumber daya manusia dalam ruang lingkup administrasi publik menurut Ibrahim (2006: 84) ditandai pula oleh peralihan cara pandang terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja. Cara pandang kebanyakan pegawai pemerintah terhadap pekerjaan yang sebelumnya menganggap sebagai mata pencaharian atau sumber nafkah sehari-hari yang mengarah pada rutinitas, mulai bergeser dengan melihat pekerjaan sebagai mata pencaharian yang memiliki nilai lebih tinggi ke arah profesional. Begitu halnya pandangan tentang lingkungan kerja, dari yang semula dihadapkan pada suasana kerja yang teratur berlandaskan hirarki, peraturan yang terperinci, rigid dan cenderung kaku, saat ini justru dihadapkan pada tantangan lingkungan kerja konsultatif yang memungkinkan adanya fleksibilitas menuju lingkungan kerja demokratis.

Berdasarkan teori tersebut maka terjadinya perubahan cara pandang terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja di berbagai sektor termasuk di instansi pemerintah akan berpengaruh pada berbagai hal, termasuk motivasi kerja pegawai. Apabila sebelumnya pekerjaan sebagai Pegawai Negeri Sipil dipandang dari segi statusnya sebagai mata pencaharian seumur hidup, dan cenderung aman sampai pensiun, maka saat ini padangan tersebut mulai berubah. Relatif tidak ada pekerjaan yang berstatus seumur hidup. Apabila kinerja seorang PNS dinilai tidak baik, maka status kepegawaiannya dapat dicabut sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 53 Tahun 2010. Begitu halnya dari sisi pegawai, apabila sebelumnya seorang PNS cenderung bersikap 'nrimo' terhadap tugas dan perintah pimpinan, fenomena yang terjadi saat ini berbeda. Pegawai dapat bersuara dan menyatakan sikap sesuai dengan tingkat pengetahuan dan pemahaman terkait tugas pekerjaannya. Bahkan beberapa diantara mereka bersedia melepas status PNS dengan mencari alternatif bekerja di sektor lain karena berbagai alasan terutama terkait dengan makna pekerjaan. Perubahan terjadi di berbagai bidang termasuk di lingkungan sektor publik

yang memerlukan proses adaptasi dalam pengelolaan sistem organisasi.

1. Konsep dan Teori Motivasi

Motivasi berasal dari bahasa latin "*movere*" yang berarti *to move* atau menggerakkan. Berdasarkan asal kata tersebut muncul berbagai arti yang mencakup: dorongan, keinginan, daya penggerak. Dorongan yang terjadi memunculkan tindakan individu untuk mewujudkan tujuan yang diharapkan.

Menurut Winardi (2001: 1) motivasi kerja merupakan suatu yang menimbulkan semangat dan dorongan kerja. Dengan demikian secara etimologi, motivasi berkaitan dengan alasan-alasan atau hal-hal yang mendorong atau menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu.

Selanjutnya Robbins (2012: 222) menyatakan bahwa motivasi merupakan proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan. Intensitas berhubungan dengan seberapa giat usaha seseorang. Namun intensitas yang tinggi tidak akan menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan kecuali upaya tersebut dikaitkan dengan arah yang menguntungkan organisasi. Arah merujuk pada pencapaian visi dan tujuan mencakup keselarasan visi atau tujuan organisasi dan kelompok maupun individu. Sementara ketekunan merupakan ukuran mengenai berapa lama seseorang bisa mempertahankan usahanya karena adanya dorongan atau motif meraih tujuan. Seseorang yang termotivasi akan bertahan melakukan suatu tugas dalam waktu yang cukup lama demi mencapai tujuan. Dengan demikian, kita harus mempertimbangkan kualitas serta intensitas upaya secara bersamaan. Upaya yang konsisten dengan tujuan-tujuan organisasi merupakan jenis upaya yang seharusnya kita lakukan.

Kemudian Sedarmayanti (2009: 66) mengemukakan bahwa motivasi adalah suatu daya pendorong (*driving force*) yang menyebabkan orang berbuat sesuatu. Pendapat senada dikemukakan oleh Samsuddin (2007: 281) bahwa motivasi merupakan proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan sehingga dapat ditarik kesimpulan sementara bahwa motivasi kerja adalah suatu dorongan yang menimbulkan perasaan dan keinginan pegawai untuk berbuat dan bertindak sehingga menimbulkan semangat dan

kegairahan untuk melakukan suatu pekerjaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebagai perwujudan pemenuhan kebutuhan individu atau kelompok dalam organisasi.

Motivasi kerja sangat diperlukan agar pegawai dapat melaksanakan tugasnya sesuai dengan kecakapan dan kemampuan yang dimilikinya selaras dengan tujuan dan harapan organisasi. Mc.Clelland dalam Winardi (2001: 125) menyatakan bahwa motivasi yang tinggi dapat membuat orang cenderung menuntut dirinya berusaha. Hal ini berarti tingginya prestasi seseorang sangat ditentukan oleh tingginya motivasi untuk berprestasi karena sebagaimana dikemukakan Wursanto (2003: 302) bahwa semua tingkah laku manusia pada dasarnya mempunyai motif tertentu.

Motivasi sebagai pendorong pegawai dalam bekerja dapat berasal dari dalam diri dan dari luar diri atau dari lingkungan. Menurut Hamalik (1993: 76) motivasi terdiri dari dua jenis yaitu motivasi intrinsik dan ekstrinsik.

- a. Seseorang mempunyai keinginan untuk mencapai tujuan yang diharapkan, disebabkan oleh faktor pendorong yang berasal dari dalam dirinya disebut dengan motivasi intrinsik.
- b. Motivasi ekstrinsik merupakan motivasi yang disebabkan karena adanya dorongan dari luar diri pegawai.

Kedua potensi hidup manusia berupa tuntutan dari dalam maupun dari luar baik yang bersifat ekstrinsik maupun intrinsik perlu dibina secara seimbang agar menjadi alat pendorong yang efektif bagi aparatur dalam mencapai keberhasilan tujuan organisasi. Tersedia banyak teori motivasi yang dapat digunakan untuk mengkaji motivasi pegawai BKD Kabupaten Jombang sesuai dengan maksud dan tujuan penelitian. Namun, setelah dilakukan telaahan maka teori Robbins digunakan sebagai dasar untuk melihat bagaimana motivasi pegawai BKD Kabupaten Jombang berdasarkan indikator intensitas, arah dan ketekunan dalam bekerja.

1) Intensitas

Dalam kamus besar Bahasa Indonesia (1995: 485) intensitas diartikan sebagai kekerapan atau seberapa sering suatu pekerjaan dilakukan. Jadi, intensitas merupakan kegiatan yang berulang-ulang atau lebih dari satu kali dengan frekuensi yang semakin lama semakin meningkat. Intensitas berhubungan dengan seberapa giat

seseorang berusaha. Intensitas mendapat perhatian paling banyak ketika membicarakan tentang motivasi karena apabila pegawai termotivasi untuk melakukan pekerjaan maka pegawai tersebut akan dengan giat dan bersemangat menyelesaikannya. Intensitas pada dasarnya merupakan aktivitas gerakan atau kegiatan yang kontinu yang berkaitan dengan nilai frekuensi tingginya suatu kegiatan yang dilakukan berulang-ulang.

2) Arah

Dalam kamus besar Bahasa Indonesia (1995: 95) disebutkan bahwa arah adalah tujuan. Arah yang dimaksud adalah yang menuju pada target dan sasaran organisasi sehingga segala upaya yang dilakukan dengan intensitas setinggi apapun harus menghasilkan prestasi kerja atau kinerja yang memuaskan kecuali upaya tersebut dikaitkan dengan arah yang menguntungkan dalam pencapaian tujuan organisasi. Selain itu keselarasan arah antara tujuan organisasi dengan tujuan kelompok dan tujuan individu juga perlu mendapat perhatian. Seseorang akan termotivasi untuk bekerja apabila tidak ada atau relatif minimnya pertentangan tujuan antara individu, kelompok dan organisasi meskipun berdasarkan rumusan yang berlaku dalam prinsip administrasi kepentingan umum atau organisasi akan selalu menempati posisi lebih tinggi dan lebih besar dibanding kepentingan individu atau kelompok. Namun, dalam praktik pengelolaan sumber daya manusia saat ini menyangkut pengelolaan aspek psikologis pegawai, motif dan tujuan individu perlu mendapat perhatian secara proporsional dalam mendukung arah pencapaian tujuan organisasi.

3) Ketekunan

Dalam kamus besar Bahasa Indonesia (1995: 605) bahwa ketekunan sama dengan keseriusan dalam bekerja. Jadi dapat dikatakan bahwa setiap pegawai yang memiliki ketekunan dalam bekerja maka akan dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Ketekunan merupakan salah satu indikator dari tingginya motivasi kerja pegawai, karena dengan adanya ketekunan dan kesabaran maka pegawai akan melaksanakan pekerjaannya dengan penuh kehati-hatian,

cermat, teliti, konsentrasi, dan bersemangat dalam melaksanakan pekerjaan sehingga pekerjaan dapat selesai tepat pada waktunya.

2. Konsep Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang memiliki peran penting dalam mengelola pemenuhan kebutuhan dan kepentingan pegawai karena dapat membantu organisasi dalam merekrut, memelihara serta membuat pegawai yang produktif dan berkualitas menjadi loyal kepada organisasi. Melalui sistem kompensasi yang tepat maka organisasi berharap dapat memperoleh kontribusi terbaik dari pegawainya.

Rivai dan Sagala (2009: 74) menyatakan bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang diterima pegawai sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada organisasi. Sementara itu Sastrohadiwiryo (2005: 181) menyatakan kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada para pegawai, karena pegawai tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Lebih lanjut Nawawi (2005: 315) juga mengartikan kompensasi sebagai penghargaan atau ganjaran kepada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya melalui kegiatan yang disebut bekerja.

Secara umum, kompensasi merupakan sesuatu yang diterima pegawai sebagai balas jasa atas kontribusi yang diberikan kepada organisasi dalam mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan. Sementara itu Mathis dan Jackson (2006) berpendapat bahwa kompensasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang memilih untuk bekerja di sebuah organisasi dari pada organisasi yang lain. Pertimbangan alasan mengapa seseorang bekerja di suatu organisasi dan bagaimana hubungan timbal balik antara individu dan organisasi tercermin dari kompensasi yang diberikan. Lebih lanjut Hasibuan (2008: 117) menjelaskan bahwa kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang maupun barang baik langsung maupun tidak langsung, yang diterima oleh pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikannya pada organisasi. Pendapat senada juga dikemukakan oleh Martoyo (2007: 116) bahwa kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi *employees*

maupun *employees* baik yang langsung berupa uang (finansial) maupun yang tidak langsung berupa uang (non finansial).

Dengan demikian kompensasi merupakan segala bentuk imbalan dan balas jasa baik berupa uang ataupun bukan sebagai timbal balik atas kontribusi pegawai yang bersangkutan terhadap proses pencapaian tujuan organisasi sehingga tuntutan terhadap kapasitas dan kualitas kinerja pegawai dapat diupayakan. Adapun tujuan pemberian dan pengaturan kompensasi perlu dilakukan untuk:

- 1) memperoleh personalia yang *qualified*;
- 2) mempertahankan karyawan yang sedang bekerja;
- 3) menjamin keadilan;
- 4) menghargai perilaku yang diinginkan;
- 5) mengendalikan biaya-biaya; dan
- 6) memenuhi peraturan-peraturan legal (Handoko (2003: 157)

Pendapat Handoko tersebut mengisyaratkan bahwa besaran kompensasi harus ditetapkan memadai dengan harapan untuk membangun citra disamping meningkatkan kemampuan daya saing organisasi sehingga akan menarik dan mempertahankan pegawai berkualitas. Selanjutnya Mathis dan Jackson (2006) juga menguraikan bahwa sistem kompensasi sangat berperan dalam pengendalian biaya organisasi, sehingga dapat dikatakan bahwa sebuah organisasi akan tetap eksis bila sistem kompensasinya dapat menarik orang-orang yang berkualitas untuk bergabung. Rivai dan Sagala (2009: 743) menyebutkan bahwa tujuan manajemen kompensasi tidak jauh berbeda dengan pendapat Handoko namun ditambah sebagai upaya memfasilitasi aturan hukum dan meningkatkan efisiensi administrasi.

Kompensasi diberikan bukan hanya pada saat awal organisasi berdiri dengan tujuan untuk merekrut pegawai, tetapi diperlukan pula sebagai alat pemelihara yang menjamin rasa keadilan dengan memperhatikan aspek psikologis pegawai dalam rangka menjaga keseimbangan dan keberlanjutan hidup organisasi. Berbagai bentuk, jenis dan cara pemberian kompensasi dikemukakan oleh beberapa ahli antara lain Rivai dan Sagala (2009: 97) yang membagi kompensasi menjadi dua yaitu kompensasi finansial langsung dan tak langsung (*benefit*) contohnya berupa upah, gaji dan bonus serta kompensasi finansial tak langsung yang berupa asuransi dan jasa perawatan anak. Selain itu terdapat pula

kompensasi non finansial berbetuk pujian, penghargaan dan pengakuan.

Sementara itu Mulyadi (2004: 419-420) menggolongkan penghargaan atau kompensasi ke dalam dua karakteristik yaitu :

- 1) Penghargaan intrinsik berupa rasa puas diri yang diperoleh seseorang yang telah berhasil menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan telah mencapai sasaran tertentu, misalnya dengan penambahan tanggung jawab, pengayaan pekerjaan (*job enrichment*) dan usaha lain yang meningkatkan harga diri seseorang dan yang mendorong orang untuk menjadi yang terbaik.
- 2) Penghargaan ekstrinsik terdiri dari kompensasi yang diberikan kepada karyawan baik berupa kompensasi finansial seperti gaji, honorarium dan bonus, penghargaan tidak langsung seperti asuransi kecelakaan, honorarium liburan dan tunjangan masa sakit serta penghargaan non keuangan berupa ruang kerja yang memiliki lokasi istimewa, peralatan kantor yang istimewa, tempat parkir khusus, gelar istimewa dan sekretaris pribadi.

Pendapat lainnya dikemukakan oleh Syaifullah (2005: 9) yang membagi kompensasi menjadi dua kelompok besar, yaitu :

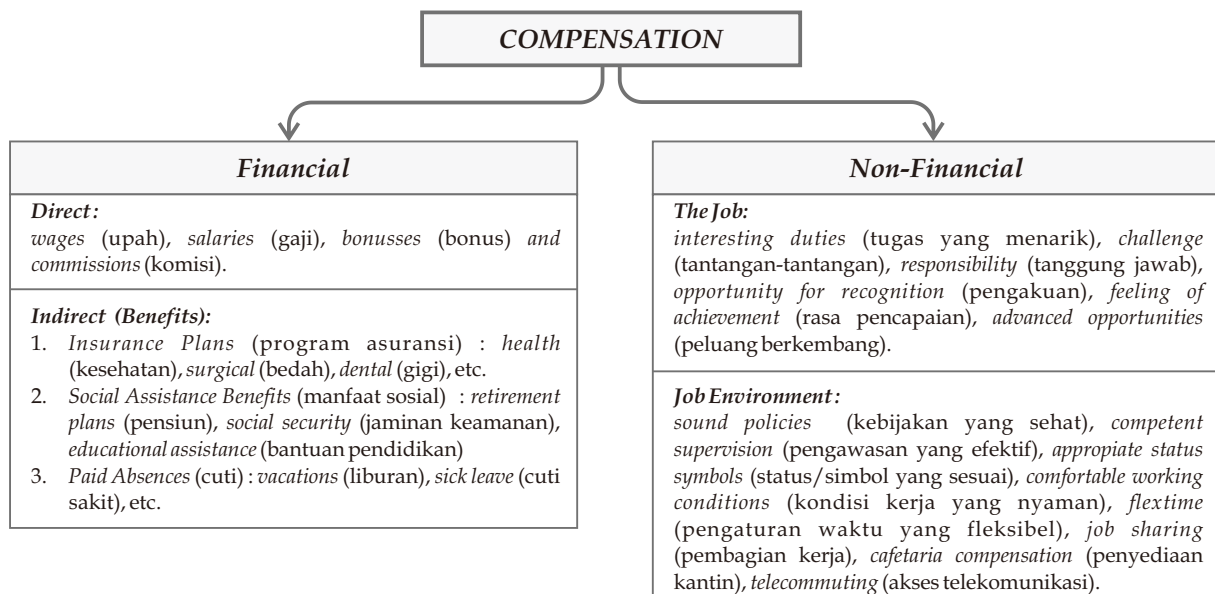
- 1) Kompensasi berdasarkan bentuknya, terdiri dari:
 - a) Kompensasi finansial
 - b) Kompensasi non finansial.

Kompensasi non finansial merupakan imbalan dalam bentuk kepuasan

seseorang yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri, atau dari lingkungan baik secara fisik atau psikologis dimana orang tersebut bekerja. Ciri dari kompensasi non finansial ini meliputi kepuasan yang didapat dari pelaksanaan tugas-tugas yang bermakna yang berhubungan dengan pekerjaan

- 2) Kompensasi berdasarkan cara pemberiannya, yaitu:
 - a) Kompensasi langsung
 Kompensasi finansial langsung terdiri atas bayaran (*pay*) yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, bonus atau komisi.
 - b) Kompensasi tidak langsung.
 Kompensasi finansial tidak langsung yang merupakan tunjangan meliputi semua imbalan finansial yang tidak mencakup dalam kompensasi finansial langsung seperti program asuransi tenaga kerja (*jamsostek*), pertolongan sosial, pembayaran biaya sakit (*berobat*), cuti dan lain-lain.

Sementara itu Nawawi (2005: 316) secara garis besar membagi kompensasi menjadi tiga jenis yaitu kompensasi langsung berupa penghargaan/ganjaran yang disebut gaji/upah, yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap, kompensasi tidak langsung berupa pemberian bagian keuntungan/manfaat bagi para pekerja diluar gaji atau upah serta insentif yaitu penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar



Gambar 1. Pembagian Kompensasi

Sumber : Mondy (2008: 305 &321)

produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu.

Secara lebih jelas, Mondy membagi kompensasi sebagaimana tercantum dalam Gambar 1.

Dengan demikian, kompensasi baik yang langsung maupun tidak langsung diharapkan dapat meningkatkan motivasi baik fisik maupun psikologis bagi setiap pegawai sehingga mampu meningkatkan semangat dan gairah kerja yang berprestasi bagi peningkatan usaha pencapaian tujuan organisasi baik sektor publik maupun sektor bisnis di dalam membangun inovasi kerja.

Saat ini pegawai tidak hanya membutuhkan sebuah kompensasi yang bersifat finansial tetapi juga non finansial yang menyangkut segala sesuatu dalam bentuk fasilitas dan layanan. Pimpinan seharusnya memperhatikan pemberian kompensasi non finansial sehingga pegawai akan merasakan makna dalam pekerjaan mereka. Kompensasi non finansial menurut Mondy (2008: 320) *“consists of the satisfaction that a person receives from the job itself or from the psychological and/or physical environment in which the person works* yaitu mencakup kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaannya atau dari lingkungan psikologi dan atau fisik dimana orang tersebut bekerja.

Kompensasi non finansial menurut Mondy meliputi pekerjaan dan lingkungan kerja. Komponen pekerjaan terdiri atas tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan, rasa pencapaian dan peluang/kesempatan berkembang. Sedangkan lingkungan kerja terdiri atas kebijakan yang sehat, supervisi yang kompeten, pemberian status/symbol yang sesuai, lingkungan kerja yang nyaman, pengaturan waktu yang fleksibel, pembagian kerja dan fasilitas kantin dan akses telekomunikasi. Senada dengan itu, Simamora (2004: 444) yang menyatakan bahwa kompensasi non finansial (*nonfinancial compensation*) terdiri atas kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri, atau dari lingkungan psikologis dan/atau fisik dimana orang itu bekerja. Tipe kompensasi nonfinansial meliputi kepuasan yang didapat dari pelaksanaan tugas yang signifikan yang berhubungan dengan pekerjaan.

Secara lebih rinci, Sarwoto dalam Suwatno (2011: 236) mengemukakan bahwa insentif nonmaterial atau non finansial yaitu daya perangsang yang diberikan kepada pegawai yang berbentuk penghargaan, pengukuhan berdasarkan prestasi kerjanya.

Beberapa macam insentif non material meliputi :

- a. Pemberian gelar secara resmi,
- b. Pemberian tanda jasa atau medali,
- c. Pemberian piagam penghargaan,
- d. Pemberian pujian lisan atau tulisan,
- e. Pemberian promosi,
- f. Pemberian hak untuk pemakaian sesuatu atribut jabatan,
- g. Pemberian perlengkapan khusus pada ruangan kerja,
- h. Pemberian hak untuk apabila meninggal dimakamkan pahlawan dan
- i. Ucapan terimakasih secara formal maupun informal.

Sementara itu Siagian (2004: 63) menggambarkan bentuk-bentuk insentif non material menurut antara lain :

- a. Kondisi kerja yang baik,
- b. Perasaan diikutsertakan,
- c. Cara pendisiplinan yang manusiawi,
- d. Pemberian penghargaan
- e. Kesetiaan pimpinan pada bawahan,
- f. Promosi dan perkembangan organisasi,
- g. Pengertian simpatik terhadap masalah-masalah pribadi bawahan,
- h. Keamanan pekerjaan dan
- i. Tugas pekerjaan yang sifatnya menarik.

Selanjutnya Moekijat (1978: 93) menyebutkan secara umum jenis-jenis insentif non finansial berupa upaya penciptaan hubungan yang baik antara karyawan dan pekerjaannya, karyawan dan kelompok kerjanya, lingkungan kerja dan sebagainya. Berdasar pendapat Moekijat tersirat bahwa tempat kerja adalah arena sosial dimana seseorang tidak akan merasa nyaman bila bekerja sendirian. Dari sinilah kita bisa melihat bahwa kehidupan sosial bisa membantu individu dalam mencari makna kerjanya. Itu sebabnya acara-acara kebersamaan tidak bisa disepelekan karena dalam kegiatan seperti inilah mutu hubungan interpersonal dapat ditingkatkan. Kegiatan sosial yang efektif bahkan bisa mencapai tingkat saling kritik membangun dan bermaafan dengan tulus akan bisa memaknai kehidupan individu dalam bekerja dan memberikan kontribusi terbaiknya untuk organisasi.

Lebih lanjut Hasibuan (2008: 215) mengungkapkan bahwa kompensasi atau imbalan nonfinansial berawal dari teori motivasi yang menyatakan bahwa disamping untuk memenuhi kebutuhan sandang, pangan dan papan sebagai kebutuhan primer, manusia juga

berusaha memenuhi kebutuhan nonmateri, seperti kebutuhan rasa aman dan tenang dalam lingkungan organisasi yang diperoleh secara fisik maupun psikis/mental sehingga dapat menunaikan tugas tanpa gangguan apapun serta kebutuhan rasa sayang atau kebutuhan sosial lain, yang bermuara pada adanya interaksi positif diantara pegawai.

Sekali lagi kita diingatkan bahwa gaji yang tinggi yang diupayakan melalui perbaikan tunjangan kinerja berbentuk remunerasi dalam kerangka reformasi birokrasi mungkin tidak akan selalu memuaskan pegawai. Makna pekerjaan, lingkungan kerja, budaya dan iklim organisasi justru akan menentukan apakah seseorang akan bertahan dan loyal kepada organisasi tempatnya bekerja. Hal tersebut ditegaskan Strauss dan Sayles bahwa kebutuhan yang bersifat nonmateri lebih dominan dibandingkan dengan kebutuhan materi. Kebutuhan nonmateri antara lain: rasa aman, keamanan, hubungan kerja yang baik, perlakuan yang adil, penghargaan, keyakinan akan posisi dan peran dalam organisasi, rasa pencapaian dan otonomi dalam mengembangkan kreativitas dan prakarsa. Hal tersebut mengacu pada jenis kebutuhan manusia menurut Strauss dan Sayles (1971: 7) yang terdiri dari:

- a. *Physical and security needs: money, security, advancement.*
- b. *Social needs : team work, to be treated fairly, praise when they do something well, expect acceptance from supervisor (attention from the boss), know where the stands.*
- c. *Egoistic needs : accomplishment, autonomy.*

Menurut Heidjarachman dan Husnan (1992: 151) pemberian kompensasi non finansial bertujuan memberi kebaikan kepada kedua belah pihak baik organisasi maupun pegawai. Bagi organisasi, pemberian kompensasi non finansial ditujukan dalam rangka meningkatkan produktivitas pegawai dengan cara mendorong mereka agar bekerja disiplin dan semangat dalam menggunakan faktor produksi seefektif dan seefisien mungkin. Sedangkan bagi pegawai, pemberian kompensasi non finansial akan mendatangkan banyak keuntungan, seperti misalnya mendapat sesuatu yang lebih dan mendapat dorongan untuk mengembangkan dirindan berusaha bekerja dengan sebaik-baiknya.

Kompensasi, baik yang bersifat finansial maupun nonfinansial, diharapkan mampu

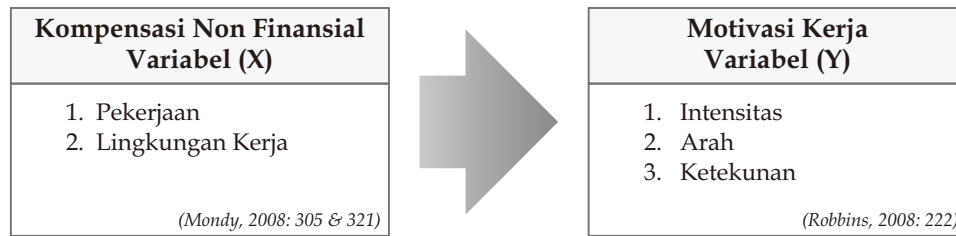
meningkatkan motivasi kerja pegawai. Seperti yang dikemukakan oleh Samsuddin (2007: 187-188) bahwa pemberian kompensasi dapat meningkatkan prestasi kerja dan motivasi karyawan. Oleh karena itu perhatian organisasi atau perusahaan terhadap pengaturan secara rasional dan adil sangat diperlukan. Apabila pegawai memandang pemberian kompensasi tidak memadai, prestasi kerja/kinerja, motivasi maupun kepuasan kerja mereka cenderung akan menurun.

Pembuktian diri juga jelas-jelas merupakan hal yang bisa membuat diri lebih bermakna. Banyak orang yang berjuang untuk membuktikan, paling tidak pada dirinya sendiri bahwa dia bisa mencapai prestasi tertentu. Itu sebabnya motivasi pegawai untuk bekerja dan belajar sangat penting. Organisasi yang membiasakan pegawainya belajar sesuatu dari setiap pekerjaan yang didapatkannya akan lebih mudah memetik manfaat dari rasa berhasil para pegawainya. Menurut teori, pada akhirnya rasa pencapaiannya lah yang membuat pegawai tetap termotivasi untuk bekerja di organisasi.

C. METODE PENELITIAN

Guna mengkaji motivasi pegawai BKD Kabupaten Jombang ditinjau dari pemberian kompensasi non finansial digunakan pendekatan kuantitatif yaitu suatu bentuk penelitian berdasarkan pengumpulan data secara sistematis mengenai fakta-fakta dan sifat-sifat dari obyek yang diteliti dengan menggabungkan hubungan antar variabel yang terlibat didalamnya, kemudian diinterpretasikan berdasarkan teori-teori dan literatur-literatur yang relevan dengan kompensasi non finansial dan motivasi kerja. Metode ini bertujuan untuk memberikan gambaran yang cukup jelas atas masalah yang diteliti.

Penelitian dilakukan terhadap seluruh pegawai BKD Kabupaten Jombang yang berjumlah 43 orang oleh karena itu penelitian ini adalah penelitian populasi. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner berupa daftar pernyataan tertutup dan pertanyaan terbuka. Pernyataan tertutup diberikan kepada 38 responden dan sisanya sebanyak 5 orang terdiri dari Kepala Badan, Sekretaris serta Kepala Bidang diberikan pertanyaan terbuka. Selain itu dilakukan studi dokumentasi berupa kajian literatur mencakup buku-buku yang berkaitan dengan pengelolaan



Gambar 2. Model Penelitian

sumer daya manusia terutama berkenaan dengan motivasi dan kompensasi, berbagai peraturan dan kebijakan kepegawaian mencakup keberadaan BKD, kliping berita dari majalah atau surat kabar, serta berbagai foto kegiatan pegawai BKD Kabupaten Jombang. Dilakukan

Instrumen penelitian berupa daftar pernyataan yang diajukan kepada para responden sebelumnya telah uji validitas dan reliabilitasnya. Hasil uji validitas terhadap instrumen variabel motivasi kerja yang terdiri dari 19 pernyataan yang telah disusun, hanya satu yang dinyatakan tidak valid sehingga hanya 18 pernyataan yang diberikan kepada responden. Sementara untuk menguji variabel kompensasi non finansial, dari 41 daftar pernyataan yang telah disusun terdapat 14 pernyataan yang tidak valid sehingga 27 pernyataan yang diajukan kepada responden yaitu seluruh pegawai BKD Kabupaten Jombang. Indikasi yang menunjukkan bahwa kuesioner tersebut valid yaitu pernyataan kuesioner sudah sesuai dengan variabel penelitian dan responden secara umum memahami pernyataan dalam kuesioner tersebut, dapat dilihat dari nilai koefisien korelasi $>0,3$.

Sedangkan uji reliabilitas instrumen penelitian dilakukan dengan metode *split half*, yaitu membagi dua pernyataan kuesioner menjadi pernyataan ganjil (variabel kompensasi non finansial) untuk belahan pertama dan pernyataan genap (variabel motivasi kerja) untuk belahan kedua. Setelah itu dilakukan penghitungan untuk mengetahui nilai korelasi antara skor total untuk masing-masing belahan. Tahapan berikutnya adalah menghitung nilai koefisien korelasi antara belahan ganjil dan belahan genap. Nilai koefisien korelasi sebesar 0,85 tersebut kemudian diuji dengan menggunakan rumus Spearman Brown. Dari hasil penghitungan diperoleh nilai koefisien korelasi sebesar 0,92 (variabel kompensasi non finansial) dan 0,86 (variabel motivasi kerja)

sehingga apabila mengacu pada tabel pedoman interpretasi nilai koefisien korelasi yang dikemukakan oleh Sugiyono (2012: 184) maka nilai koefisien sebesar 0,92 termasuk dalam interval yang memiliki korelasi sangat kuat. Berdasar pembuktian tersebut dapat disimpulkan bahwa instrumen yang diajukan memenuhi syarat keterandalan atau reliabilitas untuk digunakan.

Tahap selanjutnya dilakukan pengolahan dan analisis data dengan mengubah data ordinal menjadi data interval berupa transformasi data dengan menggunakan *Method Successive of Interval* (MSI). Langkah-langkah transformasi data dilakukan dengan menghitung frekuensi setiap pilihan jawaban, kemudian menghitung proporsi kumulatif dan nilai batas Z untuk setiap jawaban pilihan, dilanjutkan dengan perhitungan nilai numerik dan terakhir menghitung skor nilai hasil transformasi untuk setiap pilihan jawaban dengan persamaan $Score = Scale Value + Scale Value Minimum + 1$.

Adapun teknik pengolahan data dilakukan dengan menggunakan alat bantu statistik dimulai dari proses penyeleksian data, pengelompokan, tabulasi dan perhitungan skor. Teknik analisa data menggunakan analisis koefisien korelasi yaitu untuk mengetahui hubungan antara kompensasi non finansial dan motivasi dengan menggunakan *Pearson Product Moment*. Kemudian untuk mengetahui pengaruh kompensasi non finansial terhadap motivasi kerja pegawai dilakukan uji koefisien determinasi. Terakhir untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh kompensasi non finansial sebagai variabel bebas (X) terhadap motivasi kerja sebagai variabel terikat (Y) di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang, maka peneliti menggunakan analisis regresi sederhana.

D. HASIL PENELITIAN

1. Gambaran Umum Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang

Guna menjamin kelancaran penyelenggaraan pemerintahan, maka dibentuk Organisasi Perangkat Daerah yang bertanggung jawab kepada Bupati. Pembentukan Organisasi Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Jombang telah diatur melalui Peraturan Daerah Kabupaten Jombang Nomor 5 Tahun 2008 tentang Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Jombang.

Secara organisasional, Badan Kepegawaian Daerah (BKD) berkedudukan sebagai unsur lembaga teknis daerah yaitu unsur pendukung tugas Bupati dengan tugas melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah yang bersifat spesifik. Sebagai bagian dari organisasi perangkat daerah di lingkungan pemerintah daerah Kabupaten Jombang, maka Badan Kepegawaian Daerah bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Jombang Nomor 8 Tahun 2008, Bab III, Bagian Kelima, Pasal 8 dinyatakan bahwa struktur organisasi Badan Kepegawaian Daerah terdiri dari Kepala Badan, Sekretariat yang membawahi Sub Bagian Umum, Sub Bagian Keuangan dan Sub Bagian Penyusunan Program dan Pelaporan, Bidang-bidang meliputi Bidang Formasi dan Pengembangan Pegawai terdiri dari Sub Bidang Formasi dan Pengembangan Pegawai & Sub Bidang Pembinaan dan Peningkatan Kesejahteraan Pegawai, Bidang Mutasi dan Informasi membawahi Sub Bidang Mutasi & Sub Bidang Informasi, Bidang Pendidikan dan Pelatihan, membawahi Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Struktural serta Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Teknis/Fungsional. Selain itu terdapat Kelompok Jabatan Fungsional dan Unit Pelaksana Teknis Badan.

Visi BKD Kabupaten Jombang yaitu "Mewujudkan Aparatur Pemerintah Daerah yang Profesional, Netral dan Sejahtera Tahun 2013" dengan misi "Menyelenggarakan Manajemen Kepegawaian Berbasis Kompetensi untuk Mewujudkan Aparatur Pemerintah Daerah yang Profesional, Netral dan Sejahtera Tahun 2013".

BKD memiliki tugas pokok yaitu membantu Bupati dalam menyelenggarakan sebagian urusan Pemerintahan Daerah Kabupaten Jombang di bidang pelaksanaan manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah yang meliputi penyusunan, menghimpun, menyiapkan perumusan pedoman dan petunjuk teknis di bidang kepegawaian dengan berbagai fungsi

yang harus dilaksanakan yaitu:

- a. Penyiapan dan penyusunan peraturan perundang-undangan daerah di bidang kepegawaian sesuai dengan norma, standar dan prosedur yang ditetapkan pemerintah;
- b. Perencanaan dan pengembangan dan pembinaan kepegawaian daerah;
- c. Penyiapan kebijakan teknis pengembangan kepegawaian daerah;
- d. Penyiapan dan pelaksanaan pengangkatan, kenaikan pangkat, pemindahan dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil Daerah sesuai dengan norma, standar dan prosedur yang ditetapkan dengan peraturan perundang-undangan;
- e. Pelayanan administrasi kepegawaian dalam pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dalam dan dari jabatan struktural atau fungsional sesuai dengan norma, standar dan prosedur yang ditetapkan dengan peraturan perundang-undangan;
- f. Penyiapan dan penetapan pensiun Pegawai Negeri Sipil Daerah sesuai dengan norma, standar dan prosedur yang ditetapkan dengan peraturan perundang-undangan;
- g. Penyiapan penetapan gaji, tunjangan dan kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan norma, standar dan prosedur yang ditetapkan dengan peraturan perundang-undangan;
- h. Penyelenggaraan administrasi Pegawai Negeri Sipil Daerah;
- i. Pengelolaan sistem informasi kepegawaian daerah dan penyampaian informasi kepegawaian daerah kepada Badan Kepegawaian Nasional dan Provinsi;
- j. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan, teknis/fungsional bagi Pegawai Negeri Sipil Daerah;
- k. Penyelenggaraan administrasi kepegawaian daerah bidang pemberian ijin/tugas belajar, ujian dinas bagi Pegawai Negeri Sipil Daerah dan latihan pra jabatan bagi Calon Pegawai Negeri Sipil Daerah.

Keadaan pegawai BKD Kabupaten Jombang menunjukkan bahwa sebagian besar diduduki oleh jabatan Staf Sekretariat (30,23%), Staf Bidang Mutasi dan Informasi (23,26%), Staf Bidang Formasi dan Pengembangan Pegawai (8%), Staf Bidang Pendidikan dan Pelatihan (16,28%) dan sisanya merupakan jabatan struktural. Berdasarkan tingkat pendidikan terlihat bahwa sebagian besar pegawai yaitu 67,44% berpendidikan sarjana (S-1), sebanyak

16,27% berijazah SMA/ sederajat, 11,63% Pascasarjana (S-2) dan sisanya 4,66% Diploma III. Sementara berdasarkan jenjang kepegawaian sebagian besar yaitu sebanyak 31 orang atau 76,74% berada pada posisi golongan III, 8 orang atau 18,61% menduduki golongan II, dan sisanya sebanyak 4 orang atau 4,65% berada telah menduduki golongan IV. Bahkan dari segi pengalaman kerja, mayoritas sudah bekerja selama 11-15 tahun sebesar 46,52% atau 20 orang, mereka yang sudah bekerja di atas 21 tahun sebanyak 20, 93% atau 9 orang, 13,95% atau 6 orang masih di bawah 5 tahun masa kerja, serta sisanya masing-masing 9,3% atau 4 orang dengan masa kerja 16-20 tahun dan 6-10 tahun.

2. Analisis Motivasi Kerja Pegawai BKD Kabupaten Jombang

Motivasi kerja merupakan daya dorong bagi pegawai yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan pencapaian tujuan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang. Motivasi merupakan respon pegawai terhadap sejumlah pernyataan mengenai keseluruhan usaha yang timbul dari dalam diri pegawai agar tumbuh dorongan untuk bekerja dan tujuan yang dikehendaki oleh pegawai tercapai. Adapun tanggapan responden terhadap pernyataan-pernyataan dalam kuesioner terhadap indikator-indikator motivasi kerja adalah:

1) Intensitas

Intensitas adalah bentuk kekerapan dalam bekerja yang meliputi semangat dan kemauan dalam bekerja, durasi (waktu) dan frekuensi setiap penyelesaian pekerjaan demi mencapai tujuan organisasi. Indikator intensitas dalam penelitian ini diukur melalui delapan pernyataan meliputi kegairahan dalam bekerja, kesenangan melakukan pekerjaan dengan tingkat kesulitan relatif tinggi, sikap terhadap tantangan kerja, kekuatan, dan ketahanan kerja.

Berdasarkan hasil kajian, semakin sulit pekerjaan yang diberikan, pegawai semakin tertantang untuk menyelesaikannya dengan upaya optimal. Hal tersebut mendapat penilaian paling baik diantara semua pernyataan yang diajukan yaitu sebesar 70,39% dengan kategori cukup baik. Begitu halnya respon para pegawai pada saat dihadapkan pada pernyataan serupa yang berkaitan dengan ketahanan dalam melaksanakan pekerjaan, nilainya ada padaposisi 65,13% yaitu cukup baik.

Sebaliknya, pegawai dinilai kurang memiliki kekuatan dan ketahanan dalam melaksanakan pekerjaan sehingga kurang senang apabila pimpinan meminta untuk mengulangi pekerjaan. Kekuatan memiliki pengertian yang berbeda jika dibandingkan dengan ketahanan. Ketahanan berhubungan dengan durasi atau waktu dalam melaksanakan pekerjaan, sedangkan kekuatan berhubungan dengan semangat bekerja. Respon yang diperoleh terhadap pernyataan tersebut sebesar 59,86% ada dalam kategori kurang baik.

Begitu halnya dengan kegairahan dalam bekerja yang dinilai kurang baik, padahal gairah dalam bekerja diperlukan untuk memacu motivasi kerja pegawai BKD Kabupaten Jombang. Akan tetapi, pegawai cukup senang dengan tugas dan pekerjaan yang memiliki tingkat kesulitan tinggi. Kondisi berbeda ditemukan, apabila tugas-tugas yang sulit tersebut ditemukan secara berulang, maka respon yang didapat menunjukkan angka yang rendah. Artinya bahwa pekerjaan pertama yang dinilai relatif sulit dianggap sebagai suatu tantangan yang perlu ditaklukkan, namun tidak demikian dengan pekerjaan yang memiliki tingkat kesulitan permanen. Hal tersebut justru dapat mengurangi kegairah dan semangat dalam bekerja.

2) Arah

Arah adalah tujuan yang hendak dicapai oleh pegawai menuju target dan sasaran organisasi. Pegawai yang memiliki arah dalam bekerja akan memiliki rencana kerja, bekerja atas inisiatif sendiri dan disiplin terhadap apa yang sudah ditetapkannya. Pekerjaan yang terarah menimbulkan semangat sehingga pegawai melaksanakan pekerjaan karena merasa sudah ada tujuan yang hendak dicapai. Indikator arah dalam penelitian ini diukur melalui target, sasaran, inisiatif, dan kehadiran.

Motivasi kerja pegawai BKD Kabupaten Jombang ditinjau dari inisiatif dalam bekerja dinilai masih kurang baik, dimana dari keseluruhan 38 responden, 31 di antaranya memberikan penilaian negatif, dan sisanya yaitu hanya 7 orang merespon secara positif. Hal tersebut mengindikasikan bahwa sebagian besar pegawai cenderung kurang berani mengambil inisiatif dan masih memelihara budaya lama yaitu menunggu instruksi atau perintah pimpinan dalam melaksanakan pekerjaan. Begitu halnya dengan pencapaian target dan sasaran kerja, masing-masing ada dalam

kategori kurang baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa pegawai kurang memiliki rencana dalam bekerja baik target atau rencana kerja harian, mingguan, bulanan dan seterusnya.

Respon yang cukup positif diperoleh terkait dengan ketepatan hadir yang masuk dalam penilaian cukup baik dengan skor 63,15% meskipun penilaian positif dan negatif cukup berimbang yaitu 18 responden memberikan penilaian negatif, dan 20 responden menilai secara positif. Berdasarkan hasil pengamatan hal tersebut dikarenakan sebagian besar pegawai masih menghormati ketentuan peraturan yang mengharuskan mereka mengikuti apel pagi, sehingga ada upaya untuk selalu datang tepat waktu. Hal tersebut tidak terlepas dari aspek penilaian kinerja yang masih menggunakan indikator kuantitas yaitu seberapa banyak kehadiran, seberapa sering tepat waktu atau terlambat yang akan berdampak langsung pada besaran kompensasi finansial yang diperoleh pegawai.

Hasil analisis pertanyaan terbuka menguatkan dugaan tersebut, bahwa cara berpikir dan bertindak pegawai masih didominasi pertimbangan perolehan pendapatan berdasarkan kompensasi finansial. Pegawai lebih tertarik melaksanakan aturan atau perintah yang manfaat dan dampaknya dapat dirasakan langsung seperti halnya mengikuti kegiatan apel pagi dan datang tepat waktu, meskipun di tengah hari mereka kurang memahami pekerjaan apa yang harus dilakukan apabila tidak ada perintah atau tugas langsung dari atasan.

3) Ketekunan

Ketekunan yaitu keseriusan pegawai dalam bekerja sehingga pegawai yang memiliki keuletan tidak akan pernah mengeluh terhadap permasalahan yang timbul dalam menyelesaikan pekerjaan. Pegawai yang memiliki ketekunan yang tinggi akan teliti dan serius dalam bekerja sehingga hasil kerja akan baik dan tepat waktu. Ketekunan merupakan kunci keberhasilan pegawai dalam mencapai tujuan. Indikator ketekunan dalam penelitian ini diukur melalui ketelitian, kehati-hatian, pengecekan ulang, konsentrasi, upaya terbaik, penyelesaian pekerjaan tepat waktu.

Berdasarkan hasil penelitian, penilaian rendah diperoleh dari ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Meskipun ada dalam kategori cukup baik, namun hal tersebut sesuai dengan fenomena yang dikemukakan pada

permasalahan penelitian di awal, dimana dari 38 responden yaitu seluruh pegawai BKD Kabupaten Jombang dikurangi pejabat struktural sampai tingkat eselon III, 16 responden memberikan penilaian negatif terhadap pernyataan ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan dan 22 orang memberikan penilaian positif.

Apabila dibandingkan dengan respon terhadap pernyataan lainnya seperti ketelitian, kehati-hatian dan upaya pengecekan ulang pekerjaan, maka ketepatan penyelesaian waktu pekerjaan perlu mendapat perhatian lebih banyak. Demikian pula dengan daya konsentrasi menunjukkan bahwa pegawai merasa kurang berkonsentrasi dalam bekerja padahal konsentrasi diperlukan untuk menghasilkan pekerjaan yang baik. Adapun upaya memberikan hasil yang baik dengan kemampuan sendiri direspon secara positif dengan skor 80,92% berada dalam kategori cukup baik. Hal ini menunjukkan dua hal yang perlu dianalisa lebih lanjut yaitu tentang kemandirian, rasa percaya diri dan kemampuan individu yang sudah baik. Namun di sisi lain sesuai dengan fenomena awal yang dikemukakan ada kecenderungan kurangnya rasa kebersamaan, kerjasama tim atau suasana egosentris yang mungkin perlu diperbaiki.

Secara umum, merujuk pada tiga indikator yang digunakan untuk mengkaji tingkat motivasi kerja pegawai BKD Kabupaten Jombang, maka terlihat ketekunan menempati nilai paling tinggi yaitu 73,24% dan intensitas 64,05%. Keduanya ada dalam kategori penilaian cukup baik, berbeda halnya dengan indikator arah yang memperoleh skor 58,06% yang berarti kurang baik. Dengan demikian rata-rata penilaian motivasi pegawai BKD Kabupaten Jombang sebesar 65,11% berarti masih ada dalam kategori cukup baik.

Motivasi kerja secara harfiah merupakan perwujudan dari moral yang tinggi. Apabila pegawai memiliki motivasi kerja yang tinggi maka akan melakukan pekerjaan dengan giat. Motivasi kerja yang tinggi perlu dilandasi dengan kegairahan dan kesenangan atas pekerjaan yang dilakukan. Meningkatkan motivasi kerja pegawai dapat dilakukan dengan pemberian kompensasi finansial yang cukup juga dengan memberikan kompensasi non finansial yang memadai berupa perhatian terhadap kesesuaian antara pegawai dengan pekerjaan, memelihara kualitas hubungan antar pegawai atau antara pimpinan dan pegawai

serta adanya peraturan dan kebijakan organisasi yang sehat serta mampu dijalankan dengan baik oleh semua anggota organisasi.

Sesuai dengan perkembangan paradigma pengelolaan sumber daya manusia maka motivasi kerja pegawai dapat ditingkatkan tidak hanya melalui pemberian kompensasi finansial, tetapi perlu juga diimbangi dengan pemberian kompensasi non finansial. Meskipun secara umum penyebab turunnya motivasi kerja pegawai dimulai dengan ketidakpuasan atas kompensasi yang diterima, baik finansial maupun non finansial. Guna mengkaji lebih jauh motivasi kerja pegawai Kabupaten Jombang ditinjau dari aspek pemberian kompensasi non finansial maka berikut disampaikan analisis responden terhadap kompensasi non finansial.

3. Analisis Tanggapan Pegawai BKD Kabupaten Jombang terhadap Kompensasi Non Finansial

Kompensasi non finansial adalah segala imbalan yang diterima atau dirasakan oleh pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang yang bersifat non materi. Kajian penelitian ini menggunakan dua indikator utama dalam mengukur pemberian kompensasi non finansial berdasarkan teori Mondy yaitu pekerjaan dan lingkungan kerja sebagai imbalan jasa atas kontribusi yang telah diberikan pegawai kepada organisasi.

Pekerjaan

Pekerjaan adalah tugas dan/atau tanggung jawab yang diberikan oleh pimpinan sebagai pengakuan dan penghargaan kepada seorang pegawai. Guna mengetahui tanggapan terhadap pekerjaan, maka diajukan sembilan pernyataan mencakup kesesuaian tugas dan pekerjaan dengan minat, karakteristik pekerjaan yang menarik untuk dilakukan, kemampuan menyelesaikan pekerjaan, kemampuan memperbaiki kesalahan, sikap pimpinan dalam menghargai pekerjaan yang telah diselesaikan, kepuasan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan yang relatif sulit, kesempatan mengikuti pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, kesempatan mengikuti pelatihan untuk meningkatkan kemampuan, dan kesempatan promosi.

Berdasarkan hasil analisis data, kesesuaian tugas dan pekerjaan dengan minat pegawai mendapat respon cukup baik dengan skor 53, 95%. Penilaian yang sama diberikan pula terhadap pernyataan karakteristik pekerjaan

yang cukup menarik untuk dilakukan. Meskipun demikian hanya 14 responden yang memberikan penilaian positif terhadap dua pernyataan tersebut dan sisanya yaitu 24 responden memberikan penilaian negatif. Hal tersebut mengindikasikan bahwa tugas dan pekerjaan yang diberikan pimpinan kurang sesuai dengan minat dan kurang menarik untuk dikerjakan pegawai. Pimpinan dirasa kurang memberikan pekerjaan yang variatif kepada pegawai sehingga mengurangi minat dan gairah untuk melaksanakan pekerjaan.

Pernyataan selanjutnya terkait kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan baik memiliki respon tertinggi dan termasuk dalam kategori cukup baik, ini artinya bahwa pegawai BKD Kabupaten Jombang mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik sebagai wujud pertanggungjawaban terhadap pekerjaannya. Mereka pun dinilai cukup mampu memperbaiki kesalahan dalam melaksanakan tugas dan hanya 7,89% yang merasa kurang mampu memperbaiki kesalahannya.

Adapun upaya pimpinan dalam menghargai penyelesaian pekerjaan pegawai justru mendapat respon terendah yaitu 50% dan termasuk dalam kategori kurang baik. Artinya pegawai menganggap bahwa pimpinan kurang mampu menghargai upaya kerja pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dan cenderung menganggap bahwa apabila pegawai bekerja dengan baik dan tepat waktu, hal tersebut merupakan suatu kewajiban namun apabila pegawai tidak bekerja dengan baik akan langsung mendapatkan teguran atau penilaian kurang baik.

Berikutnya, pemberian kesempatan kepada pegawai untuk mengikuti pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi sebagai salah satu bentuk pemberian kompensasi non finansial dari organisasi dalam rangka meningkatkan kemampuan pegawai dan kemampuan organisasi di masa depan, mendapatkan respon sebesar 75% dan termasuk dalam kategori cukup baik. Penilaian yang sama diberikan pula terhadap upaya pimpinan dalam memberi kesempatan kepada pegawai untuk mengikuti diklat guna meningkatkan kompetensinya. Hal tersebut menunjukkan perhatian pimpinan terhadap pengembangan pegawai telah cukup baik yang dapat dibuktikan dari data komposisi pegawai BKD Kabupaten Jombang berdasarkan jenjang pendidikan.

Respon cukup menarik diberikan pada pernyataan yang berkaitan dengan pemberian

kesempatan yang setara atau relatif adil untuk dipromosikan pada jabatan yang lebih tinggi. Meskipun ada dalam kategori cukup baik, namun 17 responden memberikan respon negatif dan 21 lainnya positif. Berdasarkan hasil analisa, pegawai menganggap pimpinan belum cukup memberikan kesempatan yang adil kepada seluruh pegawai untuk dipromosikan pada jabatan yang lebih tinggi termasuk kesempatan untuk berkreasi dan melakukan inovasi dalam penyelesaian tugas atau pekerjaan. Meskipun demikian kepuasan kerja pegawai BKD Kabupaten Jombang pada saat menyelesaikan pekerjaan yang dinilai relatif sulit cukup baik dengan skor 79,61%.

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah suatu kondisi yang bersifat fisik dan non fisik yang diterima atau dirasakan oleh pegawai dalam bentuk keamanan dan kenyamanan di tempat kerja, sarana dan prasarana, rekan kerja serta keharmonisan hubungan antara pimpinan dengan anggota organisasi maupun antar sesama anggota organisasi. Guna mengetahui tanggapan pegawai BKD Kabupaten Jombang terhadap lingkungan kerja sebagai bagian dari jenis kompensasi non finansial yang diberikan organisasi kepada mereka, maka diajukan 18 pernyataan mencakup indikator penerapan peraturan yang adil kepada semua pegawai, kejelasan prosedur aturan, transparansi peraturan, pengawasan yang baik, adanya pembinaan, rekan kerja menyenangkan, adanya kerjasama, kenyamanan, suasana kerja yang menimbulkan semangat, lingkungan kerja kondusif, kesempatan cuti, adanya pembagian kerja secara adil, ketersediaan berbagai fasilitas seperti kantin, mushola, tempat parkir, klinik kesehatan, jalinan komunikasi antar pegawai, antara pimpinan dan bawahan, serta hubungan sosial dalam organisasi.

Penilaian tertinggi diberikan pegawai terhadap pemberian kesempatan cuti yaitu sebesar 83,55%. Pegawai tidak mengalami kendala dalam pengajuan hak cutinya. Artinya pegawai menganggap pimpinan sudah memberikan kesempatan secara adil dan proporsional kepada pegawai untuk mengambil hak cuti dengan tujuan agar mereka memiliki waktu beristirahat bersama keluarga dan menyegarkan pikiran serta badan setelah sekian waktu bekerja. Diharapkan setelah masa cuti berakhir pegawai dapat lebih bersemangat dalam bekerja.

Respon terendah diberikan pada indikator penyediaan fasilitas klinik/pelayanan kesehatan dengan skor 43,42% atau termasuk kategori tidak baik. Terdapat 28 responden memberikan penilaian negatif dan hanya 10 responden memberikan penilaian positif. Artinya bahwa penyediaan fasilitas klinik/pelayanan kesehatan bagi pegawai BKD Kabupaten Jombang tidak memadai.

Penilaian kurang baik diperoleh dari indikator suasana kerja menyangkut rekan kerja yang menyenangkan dimana 28 responden memberikan penilaian negatif dan 10 responden memberikan penilaian positif dengan skor 53,29%. Artinya bahwa responden merasa rekan kerja pada BKD Kabupaten Jombang kurang mendukung penciptaan iklim yang kondusif untuk meningkatkan semangat bekerja. Hal ini terlihat pula pada penilaian tentang jalinan komunikasi terbuka dalam menjalankan tugas yang memperoleh skor 48,68%. Fenomena ini menguatkan dugaan adanya suasana egosektoral antar bagian atau bidang yang tercermin dari kurangnya rasa kekeluargaan antar pegawai. Begitu halnya suasana kerja yang nyaman, persentase skor jawaban responden 53,29% termasuk kategori kurang baik. Artinya bahwa suasana kerja saat ini dirasakan kurang nyaman sejalan dengan respon pernyataan tentang suasana kerja yang menimbulkan semangat bekerja dimana diperoleh jawaban 45,39% yang artinya kurang baik.

Berdasarkan beberapa indikator pernyataan tersebut, diperoleh gambaran bahwa lingkungan kerja pegawai BKD Kabupaten Jombang dinilai kurang nyaman bagi sebagian besar pegawai sehingga mengakibatkan kurang menimbulkan semangat dalam bekerja. Namun di sisi lain, perlakuan pimpinan terhadap pegawai di tempat kerja, hampir sebagian besar pegawai memberi respon cukup baik. Demikian halnya dengan pembagian tugas atau pekerjaan, meskipun dari segi pemerataan dan keadilan dalam pendistribusiannya masuk kategori kurang baik. Hal tersebut mengindikasikan sebagian besar pegawai menilai pimpinan kurang adil dalam mendistribusikan dan membagi pekerjaan. Masih ada beberapa pegawai yang memiliki beban kerja lebih tinggi dibanding yang lainnya, apabila dilihat dari tolak ukur penerimaan kompensasi finansial menurut perspektif pegawai.

Sebagai organisasi yang bertanggung jawab terhadap administrasi kepegawaian di lingkungan Pemerintah Kabupaten Jombang,

maka frekuensi dan intensitas pegawai yang datang dari organisasi lain ke BKD cukup tinggi. Hal ini perlu ditunjang dengan penciptaan lingkungan kerja yang lebih nyaman dan aman, baik untuk pegawai internal maupun pengunjung. Lingkungan kerja meliputi keseluruhan peralatan dan bahan yang dibutuhkan pada saat pegawai bekerja, meliputi metode dan pengaturan kerja baik secara individu maupun kelompok. Menurut Sedarmayanti (2009) secara umum lingkungan yang dapat mempengaruhi aktivitas kerja pegawai terdiri dari lingkungan fisik dan lingkungan perantara. Lingkungan fisik meliputi segala fasilitas atau sarana dan prasarana yang diperlukan dalam bekerja, misalnya: meja, kursi, komputer maupun tata ruang. Sedangkan lingkungan perantara meliputi kondisi sekitar yang mempengaruhi pegawai dalam bekerja, misalnya: temperatur ruangan, kelembaban, pencahayaan dan sirkulasi udara. Bahkan lingkungan kerja juga meliputi aspek lain di luar inti pekerjaan dan lingkungan fisik, namun juga belum termasuk pada kategori lingkungan perantara yang telah dikemukakan sebelumnya. Aspek-aspek lain tersebut mencakup hubungan di luar jam kerja, sistem kekeluargaan, komunikasi informal antar pegawai yang kesemuanya dapat berpengaruh terhadap efektifitas pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil kajian variabel kompensasi non finansial dari dua aspek yang diteliti, maka penilaian terhadap lingkungan kerja mendapat respon lebih rendah yaitu sebesar 63,01% dibandingkan dengan penilaian terhadap pekerjaan yaitu 67,10% meskipun keduanya berada dalam kategori cukup baik. Dengan demikian secara keseluruhan penilaian skor jawaban responden untuk variabel kompensasi non finansial sebesar 65,06%.

Seperti telah dikemukakan sebelumnya, bahwa kompensasi non finansial adalah segala sesuatu yang diterima atau dirasakan pegawai, sifatnya non materi sebagai imbalan jasa atas pekerjaan yang dilakukan dan kontribusi yang telah diberikan kepada organisasi. Berbagai teori motivasi mengemukakan bahwa kebutuhan manusia tidak terbatas hanya pada kebutuhan yang bersifat finansial atau materi saja. Manusia juga berusaha memenuhi kebutuhan yang bersifat non finansial terutama jika dikaitkan dengan harkat, martabat, dan harga diri seseorang, sehingga setiap pegawai akan berusaha memenuhi kebutuhan non finansial

seiring dengan pemenuhan kebutuhan finansialnya. Hal ini didasarkan pada kenyataan bahwa tidak semua kebutuhan pegawai dapat dipenuhi dengan materi.

Bentuk pemenuhan kebutuhan non finansial dapat dilihat dari faktor pekerjaan dan lingkungan kerja. Faktor pekerjaan melibatkan unsur minat, bakat, pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Agar mencapai hasil optimal, maka dibutuhkan kesesuaian antara beberapa unsur tersebut dengan jenis pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai sehingga hasil yang dicapai menjadi maksimal.

Faktor lingkungan kerja melibatkan semua unsur yang berada di sekitar tempat kerja. Jika dalam organisasi dapat diwujudkan suasana yang memberikan rasa aman dan nyaman para pegawai akan dapat menunaikan tugas dan kewajiban masing-masing dengan tenang tanpa diganggu oleh berbagai hal. Kebutuhan rasa aman dan nyaman akan maksimal apabila tidak hanya dilihat dari aspek fisik melainkan juga dari aspek mental dan psikologis.

4. Analisis Pengaruh Kompensasi Non Finansial terhadap Motivasi Kerja Pegawai BKD Kabupaten Jombang

Hasil uji koefisien korelasi menunjukkan bahwa koefisien korelasi (r_{xy}) antara variabel (X) kompensasi non finansial dengan variabel (Y) motivasi kerja adalah 0,587. Berdasarkan harga koefisien korelasi, maka nilai tersebut menggambarkan bahwa hubungan antara kompensasi non finansial dengan motivasi kerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang bersifat sedang. Hubungan yang bersifat sedang menunjukkan pegawai BKD Kabupaten Jombang masih melihat motivasi kerja tidak terlalu signifikan dipengaruhi oleh pemberian kompensasi non finansial. Bahkan, dalam beberapa hal masih terdapat kecenderungan kuatnya harapan penggerak berupa kompensasi yang bersifat finansial seperti halnya alasan datang tepat waktu dan mengikuti apel pagi.

Kemudian untuk mengetahui seberapa besar kontribusi kompensasi non finansial terhadap motivasi kerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang dapat diketahui dari hasil penghitungan koefisien determinasi yang menunjukkan angka 34,46%. Artinya bahwa kompensasi non finansial memberikan kontribusi terhadap motivasi kerja pegawai sebesar 34,46% dan sisanya 65,54% dipengaruhi

faktor lain seperti: kompensasi finansial, kepemimpinan, budaya organisasi, kompetensi, pengembangan pegawai dan sebagainya yang tidak dikaji dalam penelitian ini.

Sedangkan untuk mengetahui linieritas hubungan antara kedua variabel dapat dilihat dari analisis regresi. Berdasarkan perhitungan koefisien regresi untuk variabel kompensasi non finansial sebesar 0,862 maka nilai regresi tersebut berarti positif atau searah. Hal ini menunjukkan harapan jika pemberian kompensasi non finansial ditingkatkan atau diperbaiki maka motivasi kerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang juga akan meningkat.

B. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan terhadap data hasil penelitian, diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

- a. Motivasi kerja pegawai BKD Kabupaten Jombang termasuk dalam kategori cukup baik dengan nilai sebesar 65,11%. Berdasarkan kajian tiga indikator motivasi menurut teori Robbins yaitu intensitas, arah dan ketekunan, nilai terendah terdapat pada indikator arah yaitu sebesar 58,06% dengan kategori kurang baik. Sedangkan untuk indikator intensitas mendapatkan nilai sebesar 64,05% dan indikator ketekunan mendapatkan nilai sebesar 73,24%. Nilai tertinggi terdapat pada indikator ketekunan, hal ini menunjukkan bahwa pegawai telah cukup baik menunjukkan ketekunan dalam melaksanakan pekerjaan. Namun inisiatif kerja pegawai belum muncul dan berkembang.
- b. Kompensasi non finansial yang diberikan BKD Kabupaten Jombang cukup baik. Berdasarkan dua indikator yang dikaji yaitu pekerjaan dan lingkungan kerja maka indikator lingkungan kerja memperoleh penilaian lebih rendah yaitu sebesar 63,01% dibanding indikator pekerjaan yang mendapatkan penilaian 67,10%. Hal ini berarti pimpinan lebih memperhatikan aspek pekerjaan seperti tugas-tugas yang menarik, tantangan dalam pekerjaan, tanggung jawab, pengakuan dan kesempatan berkembang sebagai wujud pemberian kompensasi non finansial dibanding dengan perhatian pada aspek lingkungan kerja seperti penerapan peraturan yang adil kepada semua pegawai,

kejelasan prosedur aturan, transparansi peraturan, pengawasan, pembinaan, hubungan antar rekan kerja, kerjasama, kenyamanan, suasana kerja yang kondusif, serta ketersediaan berbagai fasilitas seperti kantin, mushola, tempat parkir, dan klinik kesehatan.

- c. Berdasarkan hasil analisis korelasi *Pearson Product Moment* diperoleh nilai koefisien sebesar 0,587 yang menunjukkan tingkat hubungan sedang antara kompensasi non finansial dengan motivasi kerja pegawai di BKD Kabupaten Jombang. Hasil uji koefisien determinasi mengungkapkan bahwa kompensasi non finansial mempengaruhi motivasi kerja pegawai BKD Kabupaten Jombang sebesar 34,46% sedangkan sisanya sebesar 65,54% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti kompensasi finansial, kepemimpinan, budaya organisasi, pengembangan pegawai dan sebagainya yang tidak dikaji dalam penelitian ini.

Relatif rendahnya tingkat pengaruh ini menunjukkan bahwa pegawai menganggap pemberian kompensasi non finansial masih belum mampu meningkatkan motivasi kerja secara optimal. Berpijak pada rujukan teori yang dijadikan landasan dalam melakukan kajian ini, maka cara pandang pegawai dalam melihat pekerjaan dan lingkungan kerja masih berada pada paradigma lama yaitu pekerjaan dianggap sebagai mata pencaharian atau nafkah sehari-hari dengan harapan terwujudnya lingkungan kerja yang teratur, prosedur kerja yang rinci, pembagian tugas yang jelas, yang tercermin dari kurangnya inisiatif dalam bekerja. Oleh karena itu perlu peningkatan wawasan dan pengetahuan para pegawai instansi pemerintah untuk menggeser pola pikir dan pola perilaku dalam memandang pekerjaan ke arah profesionalitas melalui pendidikan dan pelatihan sebagaimana diamanatkan gerakan reformasi birokrasi. Bahwa selain materi terdapat banyak hal yang dapat diperoleh dari pekerjaan sebagai pegawai pemerintah antara lain pengalaman, relasi, dan kepuasan melayani masyarakat atau *stakeholders*. Makna pekerjaan sebagai *public servant* atau pelayan publik hendaknya menjadi pendorong dan penggerak utama untuk dapat bekerja dengan sebaik-baiknya melampaui jumlah materi yang diperoleh. Setiap pegawai berharap memiliki pekerjaan yang tidak monoton sehingga mereka merasa tertarik dan tertantang. Selain itu

pimpinan juga dapat memberi tanggung jawab dan pengakuan ketika ketika pegawai berprestasi untuk mewujudkan lingkungan kerja yang demokratis. Pada akhirnya, adanya keseimbangan antara penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*) diperlukan untuk dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai secara berkelanjutan.

2. Rekomendasi

Guna meningkatkan motivasi pegawai BKD Kabupaten Jombang dalam bekerja, sesuai dengan hasil analisis maka peneliti mengajukan saran sebagai berikut:

- a. Arah motivasi kerja yang dinilai masih kurang baik, sebaiknya ditingkatkan dengan melatih para pegawai untuk menetapkan target dan sasaran kerja. Tahap ini dapat dimulai dari proses sosialisasi visi, misi, tujuan, sasaran dan target organisasi termasuk tupoksi masing-masing bidang dan tugas individu yang dilakukan secara simultan. Guna merangsang inisiatif, daya kreasi dan inovasi pegawai dalam bekerja diperlukan dorongan dari pimpinan baik secara lisan maupun kebijakan tertulis melalui pembiasaan dan pemberian stimulus konkrit berupa ucapan terima kasih, piagam penghargaan dan lain-lain.
- b. Penciptaan lingkungan kerja yang lebih kondusif dapat dilakukan dari berbagai aspek baik melalui peningkatan dan perbaikan lingkungan fisik, lingkungan perantara maupun lingkungan non fisik atau sosial spiritual. Penyediaan lingkungan fisik seperti halnya klinik kesehatan atau kotak pertolongan pertama pada kecelakaan (P3K) bagi pegawai yang mengalami gangguan kesehatan atau kecelakaan kerja ringan perlu diperhatikan, sehingga mereka tidak perlu meninggalkan tempat kerja menuju klinik yang disediakan oleh Pemerintah Daerah yang jaraknya cukup jauh dari BKD. Selain itu ketersediaan mushola, kantin, tempat parkir, serta peningkatan kualitas peralatan dan perlengkapan kerja lainnya seperti meja dan kursi menjadi bagian dari pemberian kompensasi non finansial yang diharapkan dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai BKD Kabupaten Jombang. Aspek lain yang perlu mendapat perhatian terkait lingkungan perantara berupa temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, dan pencahayaan serta lingkungan non fisik mencakup suasana kerja

dan budaya organisasi merupakan faktor-faktor lain yang juga perlu ditingkatkan.

- c. Berdasarkan hasil kajian memperlihatkan bahwa pengaruh kompensasi non finansial terhadap motivasi kerja pegawai cukup rendah. Hal ini berarti kebanyakan pegawai masih berorientasi pada pemenuhan kompensasi finansial atau faktor ekstrinsik dalam meningkatkan motivasi kerjanya. Selain itu kontribusi faktor lain sangat diperlukan untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai seperti tercukupinya kompensasi finansial berupa gaji dan tunjangan, faktor kepemimpinan, termasuk penciptaan budaya dan iklim organisasi yang lebih sehat berupa perbaikan hubungan sosial antar pegawai, pengembangan pegawai mencakup rotasi, mutasi atau bahkan demosi sebagai bagian dari pembelajaran. Hal lain yang dapat diupayakan dalam memahami makna pekerjaan diperlukan kesadaran dan peningkatan wawasan keilmuan seperti siraman rohani, rekreasi bersama, kunjungan sosial, atau studi banding ke instansi lain yang diharapkan dapat menggeser pola pikir dan pola perilaku pegawai ke arah profesionalisme.

REFERENSI

- Anoraga. 1997. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Pustaka Jaya.
- Arep, Ishak dan Hendri Tanjung. 2003. *Manajemen Motivasi*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Buhler, Patricia. 2001. *Alpha Teach Yourself Management Skills dalam 24 Jam*. Jakarta: Prenada.
- Heidjarachman dan Husnan. 1992. *Manajemen Personalialia*. Yogyakarta: BPFE.
- Ibrahim, Amin. 2006. *Model Ketahanan Nasional Sebagai Model Administrasi Negara Untuk Memberdayakan Otonomi Daerah*. Bandung: Mandar Maju.
- Marwansyah dan Mukaram. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Politeknik Negeri Bandung.
- Mathis, Robert L and Jackson, John H. 2006. *Human Resouces Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mondy, R. Wayne. 2008. *Human Resource Management*. Eleventh Edition. New York: Prentice Hall, Inc.
- Mulyadi. 2004. *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Edisi Ketiga. Jakarta: Salemba Empat.
- Newstorm, John W. and Keith Davis. 1993. *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. Ninth Edition. New York: McGraw Hill, Inc.

- Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2012. *Perilaku Organisasi*. Buku 1. Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Sedarmayanti. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Stoner, and James, AF., Wankel, Charles. 1992. *Management*. New York: Prentice Hall International Inc. Englewood Cliffs: Private Ltd.
- Strauss and Sayless. 1971. *Personnel: The Human Problems of Management*. New York: Prentice Hall India, Private Ltd.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyani, A.T. dan Rosidah. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Suwatno dan Donni Juni Priansa. 2011. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Wursanto. 2003. *Dasar-dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Winardi. 2001. *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*. Jakarta: Raya Grafindo Persada.
- Wahjosumidjo. 1988. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

PERATURAN-PERATURAN

- Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 159 Tahun 2000 tentang Pembentukan Badan Kepegawaian Daerah.
- Peraturan Bupati Kabupaten Jombang Nomor 7 Tahun 2009 tentang Tugas Pokok dan Fungsi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang.

DOKUMEN-DOKUMEN

- Peraturan Daerah Kabupaten Jombang Nomor 5 Tahun 2008 tentang Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Jombang.
- Peraturan Daerah Nomor 8 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Jombang.
- Peraturan Bupati Jombang Nomor 7 Tahun 2009 tentang Tugas Pokok dan Fungsi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang.
- Rencana Strategis Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang Tahun 2009-2013.

LAIN-LAIN

- Koran Kompas, 5 Januari 2013.
- Syaifulloh. 2005. *Organisasi Komunitas & Perpustakaan Online Indonesia. Pengertian Kompensasi dan Jenis/Macam Kompensasi SDM-Upah, Gaji, Insentif, Tunjangan,*

dsb.<http://pengertian-kompensasi-jenis-macam-kompensasi-sdm-upah-gaji-insentif-tunjangan-dsb.html> (diunduh tanggal 17 Januari 2013).sssss