

# Motivasi dalam Organisasi Pemerintahan di Daerah

Oleh  
JOSEPHUS NOYA<sup>2</sup>

## Abstraksi

Secara empirik masyarakat menginginkan peranan aparatur pemerintah dapat menjalankan tugas-tugas pelayanan publik secara optimal dan didasari oleh kesadaran yang tinggi sehingga tujuan organisasi akan lebih mudah tercapai. Seseorang yang dengan sadar terlibat dalam aktivitas organisasi biasanya mempunyai latar belakang atau motivasi tertentu. Salah satu permasalahan penting bagi pimpinan dalam suatu organisasi pemerintahan di daerah khususnya Propinsi Maluku ialah bagaimana memberikan motivasi kepada pegawai untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Dalam hal ini, pimpinan dihadapkan suatu persoalan bagaimana dapat menciptakan situasi agar bawahan dapat memperoleh kepuasan secara individu dengan baik dan bagaimana cara memotivasi agar mau bekerja berdasarkan keinginan dan motivasi untuk berprestasi yang tinggi. Untuk itu sebagai organisasi pemerintah dituntut berperan besar terhadap terwujudnya industri yang tangguh, maju, berdaya saing dan di dukung oleh sumber daya alam, kemampuan teknologi, kewirausahaan yang handal serta perdagangan barang dan jasa yang tertib efisien, transparan berdasarkan mekanisme pasar yang mendukung peranan dari usaha perekonomian rakyat, meningkatkan nilai tambah dan lapangan kerja, serta memenuhi kebutuhan pasar dunia demi kesejahteraan rakyat yang didasarkan pada 3 (tiga) tugas utama pemerintah yakni tugas development, empowering dan tugas services. Tentunya keberhasilan pelaksanaan tugas tersebut sangat ditentukan oleh kemampuan pimpinan organisasi yang ada pada semua level pimpinan untuk memotivasi stafnya sehingga dapat bekerja secara maksimal dalam penyelesaian tugas dan tanggungjawab yang dimiliki.

Kata Kunci : Motivasi, Pimpinan dan Tujuan Organisasi

## A. Pendahuluan

Reformasi mengisyaratkan adanya suatu perubahan yang diarahkan pada penguatan fungsi otonomi daerah yang selama pemerintahan Orde Baru belum dapat diterapkan sebagaimana yang dikehendaki. Sejak diberlakukannya Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah pada pertengahan tahun 2004 membawa dampak terhadap pelaksanaan pemerintahan di daerah, seperti : restrukturisasi organisasi pemerintahan daerah, reposisi pegawai, baik pegawai pusat di daerah, maupun pegawai negeri daerah itu sendiri, serta reaktualisasi kebijakan-kebijakan pemerintahan (Daerah), sehingga tugas dan tanggung jawab yang diemban oleh Pemerintah Daerah semakin meningkat sejalan dengan menguatnya tuntutan terhadap pelaksanaan otonomi daerah yang lebih luas oleh pemerintah daerah. Bila mengamati dari segi kesiapan aparatur pemerintah di beberapa daerah, terlihat adanya indikasi berupa tantangan yang cukup mengkhawatirkan untuk menjalankan otonomi daerah tersebut.

---

<sup>2</sup> Josephus Noya – Dosen Prodi Ilmu Kesejahteraan Sosial, Universitas Kristen Indonesia Maluku, Ambon

Salah satu tantangan besar yang dihadapi oleh aparaturnya pemerintah daerah adalah bagaimana menampilkan profesionalisme, etos kerja tinggi, keunggulan kompetitif dan kemampuan memegang teguh etika birokrasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya sesuai dengan aspirasi masyarakat yang bebas dari nuansa KKN. Dengan kata lain apabila pegawai memiliki budaya kerja yang baik berupa disiplin, kemampuan pengetahuan dan ketrampilan, bermental baik, berprestasi tangguh, jujur, serta tingginya tingkat inisiatif dan kreatifitas maka pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dapat terlaksana dengan baik.

Tantangan tersebut merupakan suatu hal yang beralasan, mengingat secara empirik masyarakat menginginkan peranan aparaturnya pemerintah dapat menjalankan tugas-tugas pelayanan publik secara optimal dan didasari oleh kesadaran yang tinggi sehingga tujuan organisasi akan lebih mudah tercapai. Seseorang yang dengan sadar terlibat dalam aktivitas organisasi biasanya mempunyai latar belakang atau motivasi tertentu. Menurut Maslow (1994) seperti yang dikutip (Supardi dan Anwar, 2004:52) berpendapat bahwa social need adalah tuntutan kebutuhan akan rasa cinta dan kepuasan akan menjalani hubungan dengan orang lain, kepuasan dan perasaan memiliki serta diterima dalam suatu kelompok, rasa kekeluargaan, persahabatan, dan kasih sayang. Menurut Hayes dan Abemathy (1980), Timpe (1999:3) dengan tegas mengatakan sebagian besar tuduhan yang tidak adil ditunjukkan kepada para pimpinan organisasi yang sekarang dianggap tidak mempunyai dorongan kewiraswastaan dan wawasan teknologi yang luas. Salah satu permasalahan penting bagi pimpinan dalam suatu organisasi ialah bagaimana memberikan motivasi kepada pegawai untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Dalam hal ini, pimpinan dihadapkan suatu persoalan bagaimana dapat menciptakan situasi agar bawahan dapat memperoleh kepuasan secara individu dengan baik dan bagaimana cara memotivasi agar mau bekerja berdasarkan keinginan dan motivasi untuk berprestasi yang tinggi.

Menurut konsep sistem organisasi yang ideal, aktivitas atau pekerjaan suatu organisasi merupakan suatu kolektivitas sehingga dalam setiap penyelesaian rangkaian pekerjaan seorang pegawai dituntut untuk bekerja sama, saling terkait dan tidak akan melepaskan diri dengan pegawai lain dalam organisasi itu. Dalam sebuah organisasi, yang menjadi perhatian utama adalah bagaimana menciptakan keharmonisan dan keserasian dalam setiap pelaksanaan kegiatan atau aktivitas kerja tersebut.

Keharmonisan dan keserasian tersebut dapat tercipta jika sistem kerja dibuat rukun dan kompak sehingga tercipta iklim kerja yang kondusif. Hal ini akan membuat para pegawai termotivasi untuk bekerja dengan optimal dan pada akhirnya tujuan organisasi dapat terwujud dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang tinggi. Seseorang cenderung bekerja dengan penuh semangat apabila kepuasannya dapat diperoleh dari pekerjaannya dan kepuasan kerja pegawai/ karyawan merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja pegawai/ karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan organisasi/perusahaan (Hasibuan, 2003). Kepuasan kerja yang tinggi atau baik akan membuat pegawai semakin loyal kepada organisasi dimana ia berada.

Semakin termotivasi dalam bekerja, bekerja dengan rasa tenang, dan yang lebih penting lagi kepuasan kerja yang tinggi akan memperbesar kemungkinan tercapainya produktivitas dan motivasi yang tinggi pula. Pegawai yang tidak merasa puas

terhadap pekerjaannya, cenderung akan melakukan penarikan atau penghindaran diri dari situasi-situasi pekerjaan baik yang bersifat fisik maupun psikologis.

Bila seseorang termotivasi, ia akan berusaha berbuat sekuat tenaga untuk mewujudkan apa yang diinginkannya. Namun belum tentu upaya yang keras itu akan menghasilkan produktivitas yang diharapkan, apabila tidak disalurkan dalam arah yang dikehendaki organisasi. Oleh karena itu, upaya harus diarahkan dan lebih konsisten dengan tujuan ke dalam sasaran organisasi.

Hal yang dilematis terjadi ketika kebutuhan masyarakat terhadap pelayanan publik meningkat, tidak dibarengi dengan motivasi kerja yang tinggi serta keahlian dan keterampilan aparatur untuk membentuk suatu mekanisme kerja pelayanan yang baik, maka akan dijumpai pelayanan aparatur dengan prosedur berbelit-belit (birokratis), tidak adanya kepastian, kurang transparan, lamban dengan disertai adanya pemungutan biaya tambahan diluar biaya resmi. Akibat yang dapat dilihat sekarang banyak masyarakat pengguna jasa pemerintah sering dihadapkan pada begitu banyak ketidakpastian ketika berhadapan dengan aparat birokrasi (Dwiyanto, 2000:7).

Untuk itu sebagai organisasi pemerintah dituntut berperan besar terhadap terwujudnya industri yang tangguh, maju, berdaya saing dan di dukung oleh sumber daya alam, kemampuan teknologi, kewirausahaan yang handal serta perdagangan barang dan jasa yang tertib efisien, transparan berdasarkan mekanisme pasar yang mendukung peranan dari usaha perekonomian rakyat, meningkatkan nilai tambah dan lapangan kerja, serta memenuhi kebutuhan pasar dunia demi kesejahteraan rakyat yang didasarkan pada 3 (tiga) tugas utama pemerintah yakni tugas development, empowering dan tugas services. Tentunya keberhasilan pelaksanaan tugas tersebut sangat ditentukan oleh kemampuan pimpinan organisasi yang ada pada semua level pimpinan untuk memotivasi stafnya sehingga dapat bekerja secara maksimal dalam penyelesaian tugas dan tanggungjawab yang dimiliki.

Akan tetapi bila dikorelasikan dengan kenyataan yang terjadi pada organisasi berbagai organisasi pemerintahan di daerah ini, berdasarkan hasil observasi, pengamatan dan pengalaman yang diperoleh kami dari sebagian besar institusi pemerintah di daerah ini menunjukkan rendahnya motivasi kerja pegawai dalam pelaksanaan tugas organisasi untuk mencapai tujuannya. Hal ini terlihat dari adanya berbagai pelanggaran-pelanggaran disiplin yang kecenderungan meningkat (rata-rata 3 sampai 5 persen perbulan) seperti terlambat masuk kerja dan pulang sebelum waktunya. Sikap dan perilaku yang belum optimal tersebut terlihat pula dari tingkat kesadaran pegawai dalam pelaksanaan tugas pokok yang masih rendah sehingga pegawai lebih banyak melakukan aktivitas yang tidak terarah dibanding melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai pegawai seperti menghabiskan waktu kerja sambil mengobrol. Kondisi empirik ini menggambarkan rendahnya motivasi kerja pegawai pada Dinas dan Badan di daerah khususnya di Propinsi Maluku dalam pelaksanaan dan penyelesaian tugas dan fungsinya terlihat kurang mampu secara berdayaguna, berhasilguna, aspiratif serta bertanggungjawab memberikan pelayanan terbaiknya secara cepat dan efisien sehingga memuaskan masyarakat yang membutuhkan pelayanannya.

Berdasarkan uraian singkat di atas, selanjutnya kami mencoba menelusuri lebih jauh melalui kajian teoritis dengan judul MOTIVASI DALAM ORGANISASI PEMERINTAHAN DAERAH.

## PERMASALAHAN

Dalam suatu organisasi swasta maupun pemerintah, besar ataupun kecil, jika berdasarkan tugas dan fungsinya, maka motivasi sangatlah urgen dan perlu dilakukan oleh seorang pimpinan terhadap bawahannya maupun sesama pegawai dengan tujuan untuk meningkatkan kesadaran, semangat dan kegairahan kerja agar mereka bersedia dengan sungguh-sungguh dan secara sadar bekerja optimal dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan dalam sebuah organisasi.

Relevansinya dengan pemikiran tersebut diatas maka pimpinan organisasi pemerintahan daerah dihadapkan permasalahan-permasalahan yang kemudian menjadi fokus kajian penulisan antara lain, yang **pertama**, Mengapa motivasi dalam organisasi diperlukan? **Kedua**, Bagaimana cara memberikan motivasi kepada pegawai untuk melakukan tugas dan fungsi organisasi? **Ketiga**, Untuk apa pimpinan memotivasi pegawainya dalam organisasi?

## B. Pembahasan

Relevansinya dengan fokus permasalahan yang telah ditentukan sebelumnya dan bersandarkan pemikiran pada lokus organisasi pemerintahan yakni organisasi Dinas dan Badan di Daerah khususnya Propinsi Maluku, semata-mata hanyalah untuk dapat memandu penulisan ini menjadi sistematis jugamenjamin keterarahan pembahasan penulisan ini sehingga tidak mudah terjadi pembiasan yang jauh dari harapan dalam pembahasannya. Untuk itu, berikut ini akan dibahas secara berurutan dari permasalahan yang ada, antara lain ;

### 1. Mengapa motivasi dalam organisasi diperlukan?

Organisasi yang terdiri kumpulan orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Agar kerjasama dapat berjalan baik maka semua unsur dalam organisasi terutama sumber daya manusia harus dapat terlibat secara aktif dan memiliki dorongan untuk bersama-sama mencapai tujuan. Pimpinan dalam hal ini berperan penting untuk menggerakkan bawahan termasuk juga dirinya sendiri.

Agar sumber daya manusia dapat digerakkan dalam rangka mencapaitujuan organisasi maka perlu dipahami motivasi mereka dalam bekerja terutama untuk para staf adalah penekanan pada motivasi kerja mereka. Pemberian motivasi pemimpin organisasi kepada staf maupun motivasi yang timbul dari diri sendiri untuk bekerja sambil berprestasi akan mampu mencapai kepuasan kerjanya, tercapainya kinerja organisasi yang maksimal dan tercapainya tujuan organisasi. Menurut Arifin (2005), pimpinan perlu melakukan motivasi bawahannya adalah karena alasan : 1) untuk mengamati dan memahami tingkah laku bawahan; 2) mencari dan menentukan sebab-sebab tingkah laku bawahan ; dan 3) memperhitungkan, mengawasi, dan megubah serta mengarahkan tingkah laku bawahan.

Motivasi berasal dari kata latin yaitu "Motive" yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi dapat diartikan sebagai suatu dorongan atau daya penggerak bagi para bawahan agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan ketrampilannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Itu berarti motivasi

merupakan salah satu unsur manajemen yang penting dan mempunyai fungsi yang cukup crucial dalam suatu organisasi.

Secara umum motivasi didefinisikan sebagai suatu kerelaan untuk berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang di pengaruhi oleh kemampuan usaha untuk memuaskan beberapa kebutuhan individu.

Dari pengertian diatas dapatlah disimpulkan bahwa motivasi berhubungan dengan suatu dorongan atau semangat kerja yang diberikan pemimpin dalam bekerja untuk mencapai hasil yang optimal sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.

Agar suatu organisasi dapat mencapai hasil kerja yang optimal maka setiap pimpinan harus mengetahui tujuan suatu motivasi yang diberikan kepada para bawahan. Ada sepuluh tujuan pemberian motivasi antara lain :

1. Mendorong gairah kerja
2. Meningkatkan motivasi
3. Meningkatkan produktifitas
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan pegawai
5. Meningkatkan disiplin dan menurunkan tingkat absensi pegawai
6. Menciptakan suasana hubungan kerja yang baik
7. Meningkatkan kreatifitas pegawai
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan rakyat
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugasnya
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Motivasi sulit dilakukan dalam suatu organisasi, hal ini dikarenakan selalu menghadapi kendala-kendala dalam pelaksanaan tugas antara lain :

- a. Setiap bagian atau golongan lebih mementingkan bagian-bagiannya.
- b. Karena setiap bagian atau unit bertanggung jawab untuk melaksanakan tugasnya dalam unitnya sendiri atau adanya departementation.

Kesulitan atau kendala lain yang sering dihadapi dalam Motivasi disebabkan:

- a. Untuk menentukan alat Motivasi yang tepat sulit, karena keinginan setiap individual tidak sama
- b. Kemampuan dari unit kerja terbatas dalam menyediakan fasilitas dan memberikan intensif.
- c. Pemimpin sulit untuk mengetahui motivasi kerja dari setiap pegawai
- d. Pemimpin sulit memberikan intensif yang adil, layak dan tepat.

Untuk menghadapi kendala dalam memberikan motivasi, setiap pemimpin harus mengerti apa yang menjadi keinginan atau kebutuhan setiap pegawai yang berbeda-beda dan tidak sama. Oleh karena itu agar motivasi dapat berjalan dengan baik tanpa ada kesulitan, maka motivasi yang diberikan harus mengikuti beberapa persyaratan sebagai berikut :

- a. Sense of cooperation atau perasaan untuk bekerja sama
- b. Rivalry, setiap unit kerja atau instansi sering diadakan persaingan antara bagian-bagian, bagian-bagian ink saling berlomba-lomba untuk mencapai kemajuan.
- c. Team spirit, satu sama lain, pada setiap bagian harus harga menghargai
- d. Exprit de Corps, bagian-bagian yang diikut sertakan atau dihargai umumnya akan menambah kegiatan bersemangat.

Menurut S. P. Siagian (1987:184) motivasi adalah keinginan yang terdapat pada diri seorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan. Motivasi itu tampak dalam dua segi aktif/dinamis, adalah motivasi nampak sebagai suatu usaha positif dalam menggerakkan, mengarahkan daya potensi tenaga kerja agar secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Jika dilihat dari segi pasif/statis, maka motivasi akan nampak sebagai perangsang untuk dapat menggerakkan dan mengarahkan potensi serta daya kerja manusia kearah yang diinginkan.

Parson (1980:124) mendefinisikan motivasi adalah bersifat pribadi dapat didasarkan pada dorongan kelompok, dapat bersifat rasional, dapat bersifat emosional, disamping nilai pribadi, dikenal juga istilah ilmiahnya Sosial Refense karena dihayati bersama oleh anggota suatu kelompok sosial tertentu.

Motivasi haruslah dilakukan, hal ini disebabkan karena :

1. Kebutuhan manusia untuk diperlakukan dengan layak
2. Kebutuhan manusia akan harga diri
3. Kebutuhan manusia untuk mengatasi kesulitan
4. Kebutuhan manusia untuk memberikan sesuatu

Motivasi juga perlu diberikan oleh pimpinan terhadap bawahannya pada setiap instansi oleh karena ;

- a. Pimpinan yang memberikan pekerjaan kepada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik.
- b. Ada bawahan yang mampu tetapi malas untuk bekerja
- c. Untuk memelihara dan meningkatkan kegairahan kerja bawahan dalam menjalankan tugasnya.
- d. Untuk memberikan penghargaan atau kepuasan kepada bawahannya

Motivasi seharusnya selalu diberikan, terhadap itu maka dituntut peranan aktif seorang pemimpin dalam mengayomi bawahannya. Terkait dengan itu pemimpin haruslah benar-benar mengenal dengan baik setiap pegawai. Jika hal ini dilakukan maka dapat dipastikan ada dukungan dan partisipasi yang dapat dilihat pada hasil kerja pegawai.

Lebih lanjut diakui bahwa motivasi pegawai sangat tergantung daripada lingkungan kerja dimana mereka berada sebab jika lingkungan kerja tersebut menunjang dalam melakukan pekerjaan mereka maka mereka akan termotivasi dalam melakukan pekerjaan yang diembani. Selain itu pula sarana penunjang yang disediakan untuk mengkafer semua pekerjaan yang harus diselesaikan. Sebab jika fasilitas penunjang tidak mendukung maka motivasipun akan mengalami penurunan.

Adapun tujuan pemberian motivasi menurut Hasibuan (1996:75). Antara lain: 1) Mendorong gairah dan semangat kerja bawahan, 2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan; 3) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan; 4) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan; 5) Meningkatkan disiplin dan menurunkan tingkatan abseni karyawan; 6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik; 7) Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan; 8) Meningkatkan kesejahteraan karyawan; 9) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.

Dari beberapa pengertian dan penjelasan tentang motivasi dapat disimpulkan bahwa motivasi itu bersifat abstrak yaitu tidak terlihat secara kasat mata, sehingga hanya dapat

diketahui melalui tingkah laku atau perbuatan seseorang. Timbulnya motivasi karena adanya dorongan untuk mencapai atau mewujudkan sasaran-sasaran tertentu yang telah ditetapkan. Motivasi harus memusatkan pada faktor-faktor yang menimbulkan atau mendorong aktivitas-aktivitas para individu, faktor-faktor tersebut mencakup kebutuhan, motif-motif, dan drive-drive. Motivasi berorientasi pada proses dan berhubungan dengan pelaku, arah, tujuan, dan balas jasa perilaku yang diterima atas kinerja. Dapat juga disimpulkan "Motif dan motivasi dapat mendorong, menggerakkan aktivitas individu untuk berbuat, bekerja, mengerjakan sesuatu dalam suatu organisasi".

2. Bagaimana cara memberikan motivasi kepada pegawai untuk tugas dan fungsi organisasi?

Setiap organisasi apapun bentuknya, selalu berusaha agar segala program yang telah direncanakan dapat terealisasi dengan baik. Proses pencapaian tersebut sangat ditentukan dari sampai sejauh mana orang-orang yang terlibat di dalamnya mampu memainkan peranannya sebagai motor penggerak roda organisasi tersebut. Oleh sebab itu, manusia/tenaga kerja yang terlibat di dalamnya diharapkan memiliki semangat dan kemampuan baik pengetahuan maupun ketrampilan yang memadai agar mereka dapat melaksanakan berbagai tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya secara baik dan benar.

Untuk maksud itu, maka setiap tenaga kerja semestinya diberikan ransangan-ransangan agar mereka terdorong untuk lebih bersemangat dan penuh tanggung jawab agar dapat menunjukkan prestasi terbaik dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Salah satu cara yang mestinya dilakukan terutama oleh setiap pimpinan dalam rangka menggerakkan para karyawan untuk mampu melakukan yang terbaik dan memiliki semangat yang tinggi adalah dengan jalan memotivasi para karyawan lewat pemberian insentif, sebab salah satu fungsi manajemen personalia yang sangat urgensi dan langsung berkaitan dengan manusia adalah fungsi motivasi atau motivasi function.

Motivasi merupakan pandangan hidup yang dibentuk berdasarkan kebutuhan dan keinginan para karyawan. Oleh sebab itu, setiap pimpinan harus memahami keberadaan bawahannya dengan segala perilaku dan kebutuhannya sehingga setiap stimulus yang diberikan pimpinan kepada bawahannya dapat menjadi daya dorong yang kuat untuk melaksanakan berbagai tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya sehingga pada akhirnya hasil akhir yang diinginkan organisasi dapat tercapai secara efektif.

Berdasarkan uraian-uraian di atas, jelaslah bahwa seorang pemimpin diharapkan akan berperan aktif dalam mengorganisasikan kegiatan-kegiatan yang dilakukan para bawahannya, agar di dalam menjalankan setiap tugas dan kewajiban lebih produktif yang mana mengarah pada pencapaian tujuan organisasi.

Untuk itu setiap instansi akan selalu berupaya agar para pegawainya mempunyai moral kerja yang tinggi diharapkan akan melahirkan kegairahan kerja yang tinggi pula. Dengan demikian kegairahan kerja pada hakekatnya adalah "Pengejawantahan/perwujudan dari pada moral kerja yang tinggi, bahkan ada yang mengidentifikasi atau menerjemahkan secara bebas, moral kerja yang tinggi adalah kegairahan kerja". (Nitisemito, 1988, 160)

Motivasi (motivation) menurut Sudarwan Danim (2004, 15) juga bisa diartikan sebagai kekuatan, dorongan, kebutuhan, semangat, tekanan atau mekanisme psikologi yang mendorong seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai prestasi kerja (kinerja) tertentu sesuai dengan apa yang dikehendakinya, dalam arti kognitif, motivasi diasumsikan sebagai aktifitas individu untuk menentukan kerangka dasar tujuan dan penentuan perilaku untuk mencapai tujuan itu. Dalam arti afeksi, motivasi bermakna sikap dan nilai dasar yang dianut oleh seseorang atau sekelompok orang untuk bertindak atau tidak bertindak. Atau lebih lanjut diartikan sebagai kekuatan kompleks yang membuat seseorang berkeinginan memulai dan menjaga kondisi kerja dalam organisasi. Dengan demikian hampir semua ahli manajemen sependapat bahwa salah satu fungsi organik manajemen adalah memotivasi yang oleh S.P Siagian (1980, 24) di Indonesiakan dengan istilah "pemberian motivasi kerja".

Dalam hubungan dengan hal ini, Sarwoto (1981, 135) mengatakan bahwa :

1. Diantara fungsi-fungsi yang terdapat dalam manajemen maka fungsi dan kegiatan motivasi adalah fungsi dan kegiatan yang tergolong paling erat hubungannya dengan unsur manusia, bahkan tidak salah bila dikatakan bahwa masalah motivasi adalah masalah manusia dalam manajemen (Managerial Human Problem).
2. Secara konkrit motivasi dapat diberikan batasan sebagai "Proses pemberian motivasi (penggerak) bekerja kepada bawahannya sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi secara efisien" memberikan motivasi adalah pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer dalam memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang-orang lain untuk bekerja lebih baik.
3. Urgensi-urgensi yang menonjol daripada faktor manusia dalam manajemen menyebabkan motivasi sebagai fungsi dan kegiatan yang menggerakkan manusia, ini merupakan fungsi yang sangat penting dalam proses manajemen, bahkan diantara manajer yang praktis berpendapat bahwa motivasi adalah kegiatan terpenting dalam proses manajemen.

Menurut Hasibuan (1996:72), motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan organisasi. Robbins (1996:198) mendefinisikan motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan-tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual.

Berbagai argumen di atas dapatlah ditegaskan bahwa pimpinan seharusnya mengetahui secara baik dan memperhatikan kebutuhan-kebutuhan pegawainya terlebih dahulu sebelum melaksanakan fungsi manajemen dalam bentuk motivasi tersebut. Dengan begitu kiranya akan sangat mempermudah setiap pimpinan untuk memberikan motivasi kepada bawahannya sesuai dengan kebutuhannya dalam kerangka pelaksanaan tugas untuk pencapaian tujuan organisasi.

Ada banyak teori motivasi dan hasil riset yang berusaha menjelaskan tentang hubungan antara perilaku dan hasilnya. Teori-teori yang menyangkut motivasi antara lain:



1. Teori Kebutuhan Maslow. Arifin (2003:63), Abraham Maslow adalah seorang psikologi klinik. Pada tahun 1954 Ia menyatakan bahwa manusia mempunyai pelbagai keperluan dan mencoba mendorong untuk bergerak memenuhi keperluan tersebut. Keperluan itu wujud dalam beberapa tahap kepentingan. Setiap manusia mempunyai keperluan untuk memenuhi kepuasan diri dan bergerak memenuhi keperluan tersebut. Lima hierarki keperluan/kebutuhan dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Kebutuhan fisiologi (physiological needs). Kebutuhan dasar untuk menunjang kehidupan manusia, yaitu: pangan, sandang, papan, dan seks. Apabila kebutuhan fisiologi ini belum terpenuhi secukupnya, maka kebutuhan lain tidak akan memotivasi manusia
- b. Kebutuhan rasa aman (safety needs). Kebutuhan akan terbebaskannya dari bahaya fisik, rasa takut kehilangan pekerjaan dan materi.
- c. Kebutuhan akan sosialisasi (social needs or affiliation). Sebagai makhluk sosial manusia membutuhkan pergaulan dengan sesamanya dan sebagai bagian dari kelompok.
- d. Kebutuhan penghargaan (esteem needs). Kebutuhan merasa dirinya berharga dan dihargai oleh orang lain
- e. Kebutuhan aktualisasi diri (self actualization needs), Kebutuhan untuk mengembangkan diri dan menjadi orang sesuai dengan yang dicitacitakannya.

Robbins (1989:168) menjelaskan bahwa Maslow memisahkan kelima kebutuhan sebagai order tinggi dan order-rendah, kebutuhan fisiologi, kebutuhan keamanan dan kebutuhan social digambarkan sebagai kebutuhan order-rendah. Kebutuhan akan penghargaan, dan aktualisasi diri sebagai kebutuhan order tinggi. Perbedaan antara kedua order ini berdasarkan alasan bahwa kebutuhan order tinggi dipenuhi secara internal (di dalam diri orang itu). Sedangkan kebutuhan order rendah terutama dipenuhi secara eksternal (dengan upah, kontrak serikat buruh, dan masa kerja, misalnya). Memang, kesimpulan yang wajar yang ditarik dari klasifikasi Maslow adalah dalam masa-masa kemakmuran ekonomi, hampir semua pekerja yang dipekerjakan secara permanen telah dipenuhi sebagian besar kebutuhan order rendahnya. Kesimpulannya bahwa teori Maslow menganggap motivasi manusia berawal dari kebutuhan dasar dan kebutuhan keselamatan dalam kerja. Setelah hal itu tercapai barulah meningkat berusaha untuk mencapai tahap yang lebih tinggi.

2. Teori Motivasi Mc. Clelland. Dalam kutipan Hasibuan (1999:162-163) Mc. Clelland mengemukakan teorinya yaitu Mc. Clelland's Achievement Motivation Theory atau Teori Motivasi Berprestasi Mc. Clelland. Teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi akan dimanfaatkan oleh karyawan karena dorongan oleh : (1) kekuatan motif dan kekuatan dasar yang terlibat, (2) harapan keberhasilannya, dan (3) nilai insentif yang terlekat pada tujuan. Hal-hal yang memotivasi seseorang adalah :

- a. Kebutuhan akan prestasi (need for achievement = n Ach), merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang. Karena itu, n Ach akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja

yang maksimal. Karyawan akan antusias untuk berprestasi tinggi, asalkan kemungkinan untuk itu diberi kesempatan. Seseorang menyadari bahwa hanya dengan mencapai prestasi kerja yang tinggi akan dapat memperoleh pendapatan yang besar. Dengan pendapatan yang besar akhirnya memiliki serta memenuhi kebutuhan-kebutuhannya.

- b. Kebutuhan akan afiliasi (*need for Affiliation*=n. Af) menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang. Oleh karena itu merangsang gairah bekerja karyawan karena setiap orang menginginkan hal-hal : kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan ia tinggal dan bekerja (*sense of belonging*), kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*), kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*), dan kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*). Seseorang karena kebutuhan n Af akan memotivasi dan mengembangkan dirinya serta memanfaatkan semua energinya untuk menyelesaikan tugastugasnya.
- c. Kebutuhan akan kekuasaan (*need for Power* = n Pow). Merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja karyawan. N Pow akan merangsang dan memotivasi gairah kerja karyawan serta mengarahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik. Ego manusia ingin lebih berkuasa dari manusia lainnya akan menimbulkan persaingan. Persaingan ditumbuhkan secara sehat oleh manajer dalam memotivasi bawahannya, supaya mereka termotivasi untuk bekerja giat.

Kesimpulannya dari teori Mc. Clelland menyatakan bahwa ada tiga type dasar kebutuhan motivasi yaitu kebutuhan untuk prestasi (*need for Achievement*), kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*), dan kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*). Dalam memotivasi bawahan maka hendaknya pimpinan dapat menyediakan peralatan, membuat suasana pekerjaan yang kondusif, dan kesempatan promosi bagi bawahan, agar bawahan dapat bersemangat untuk mencapai dasar kebutuhan yang merupakan sarana untuk memotivasi bawahan dalam mencapai tujuan.

### 3. Untuk apa pimpinan memotivasi pegawainya dalam organisasi?

Dalam suatu organisasi besar maupun kecil, juga organisasi swasta maupun pemerintah, berdasarkan tugas dan fungsinya motivasi sangatlah urgensi dan perlu dilakukan oleh seorang pimpinan terhadap bawahannya maupun sesama pegawai dengan tujuan untuk meningkatkan semangat dan kegairahan kerja agar mereka mau dengan sungguh bekerja keras dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan dalam sebuah organisasi.

Motivasi mempunyai peranan yang sangat penting dalam suatu organisasi, tanpa motivasi sudah tentu para pegawai tidak dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Untuk itu motivasi harus diberikan oleh pimpinan sebagai motivator dalam meningkatkan semangat kerja, memberikan dorongan serta arahan kearah pemanfaatan yang paling optimal guna tercapainya tujuan organisasi.

Motivasi merupakan dorongan dan rangsangan secara terus-menerus serta sesuai dengan aspirasi, keinginan dan kebutuhan yang baik yang bersifat material maupun non material yang membuat seseorang bersedia menjadi anggota organisasi. Proses pemberian dorongan dan rangsangan kepada pegawai tersebut dalam proses manajemen disebut dengan istilah motivasi. Motivasi adalah keinginan yang terdapat pada diri seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan. Motivasi itu tampak dalam dua segi yaitu segi aktif dan pasif. Motivasi nampak sebagai suatu usaha positif dalam menggerakkan, mengarahkan daya potensi tenaga kerja agar secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Jika dilihat dari segi pasif, aktif, maka motivasi akan nampak sebagai perangsang untuk dapat menggerakkan dan mengarahkan potensi daya kerja manusia kearah yang diinginkan.

Disisi lain, motivasi dapat membentuk, menyalurkan dan memelihara perilaku seseorang dalam melakukan aktifitasnya. Oleh sebab itu dalam rangka menciptakan pegawai yang berperilaku baik dalam arti memiliki semangat, dedikasi dan loyalitas yang tinggi terhadap tugas pekerjaan yang diberikan kepadanya, maka motivasi hendaknya menjadi subjek penting bagi setiap pimpinan organisasi. Dikatakan demikian karena penyelesaian berbagai program yang ditetapkan dalam suatu organisasi sangat ditentukan oleh sejauh mana para pegawai berperilaku dalam kelompok kerja sama.

Dari segi aktif/dinamis motivasi nampak sebagai usaha positif untuk menggerakkan, mengarahkan semua daya dan semua potensi tenaga kerja agar secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan organisasinya. Sebaliknya kalau dilihat dari segi pasif, maka motivasi akan nampak sebagai suatu kebutuhan dan juga sekaligus sebagai perangsang untuk mengarahkan, menggerakkan potensi dan daya pegawai kearah yang diinginkan untuk mencapai tujuan.

Motivasi adalah fungsi kegiatan dan alat bagi organisasi terutama pimpinan untuk menggerakkan kemauan dalam mencapai tujuan organisasi. Tujuan pemberian motivasi adalah untuk meningkatkan prestasi dan produktivitas bawahan dalam mencapai tujuan organisasi.

Teori motivasi berupaya merumuskan apa yang membuat orang menyajikan kinerja atau prestasi kerja terbaik. Teori motivasi akan membantu para pimpinan memusatkan perhatian pada faktor-faktor yang turut berpengaruh dalam menggerakkan para pegawai untuk lebih giat menyelesaikan tugas pekerjaan yang dipercayakan kepadanya.

Manullang (1989:147) mengatakan bahwa motivasi dapat diklasifikasikan atas dua bagian besar yakni motivasi yang bersifat Material dan motivasi yang bersifat Non Material. Non Material adalah para pegawai pada semua tingkat dimana dorongan bekerja terbaik adalah dorongan yang timbul dalam diri pekerja, sedangkan Material berupa materi-materi yang dibutuhkan untuk membiayai para pegawai dalam melakukan pekerjaan.

Selanjutnya Sutarto (1985, 136) mengklasifikasikan kebutuhan pokok individu (basic personal needs) sebagai berikut :

1. Kebutuhan Material

Kebutuhan alamiah dan naluri manusia untuk melangsungkan hidupnya, atau dorongan dalam arti yang ada pada diri manusia berbagai keinginan yang menjurus kepada arah pemenuhan kebutuhan dengan unsur kebendaan yang sifatnya

elementer dan fundamental. Keinginan yang didorong oleh kebutuhan alamiah dan naluri, yaitu kebutuhan yang langsung berhubungan dengan efisiensi dari pada manusia.

Kebutuhan ini dapat digolongkan dalam kebutuhan ekonomis yang meliputi :

- Kelangsungan hidup
- Perkembangan
- pertumbuhan rohani

## 2. Kebutuhan Non Material

Kebutuhan non material walaupun tidak langsung berhubungan dengan kelangsungan hidup seseorang namun tidak dapat dianggap bahwa kebutuhan ini tidak fundamental. Berbagai pendidikan fisiologi dan sosiologi manajemen telah membuktikan bahwa kebutuhan non material ini juga adalah kebutuhan material.

Uraian diatas jelaslah bahwa tanpa motivasi yang baik dari pimpinan kepada bawahannya yang bersifat non material, maka pegawai dalam melaksanakan tugasnya tidak dapat meningkatkan kinerjanya dengan baik. Dengan demikian motivasi non material merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi rendahnya kinerja pegawai demi pencapaian tujuan yang ditetapkan oleh institusinya.

Untuk itu jelaslah bahwa motivasi dari seorang pimpinan sangatlah penting dan motivasi perlu diberikan kepada setiap pegawai sehingga mereka cenderung akan bekerja secara baik dan mengoptimalkan tanggung jawabnya termasuk memaksimalkan setiap unsur kinerja demi kelancaran dalam pelaksanaan tugas serta dalam usaha pencapaian tujuan organisasi. Pemberian motivasi yang dilakukan oleh pemimpin tidak secara baik dapat menimbulkan keresahan dikalangan pegawai maupun keluhan-keluhan sehingga dapat mengakibatkan menurunnya kinerja pegawai.

Sementara itu Nadler dan Lawler dalam kutipan Wayne dan Faules (2000:125), atas teori harapan menyarankan beberapa cara tertentu yang memungkinkan manajer dan organisasi menangani urusan mereka memperoleh motivasi maksimal dari pegawai : 1) pastikan jenis hasil atau ganjaran yang mempunyai nilai bagi pegawai, 2) definisikan secara cermat, dalam bentuk perilaku yang dapat diamati dan diukur, apa yang diinginkan oleh pegawai, 3) pastikan bahwa hasil tersebut dapat dicapai oleh pegawai, 4) kaitkan hasil yang diinginkan dengan tingkat kinerja yang diinginkan, 5) pastikan bahwa ganjaran cukup besar untuk memotivasi perilaku yang penting, dan 6) orang berkinerja tinggi harus menerima lebih banyak ganjaran yang diinginkan dari pada orang yang berkinerja rendah. Kesimpulannya dari teori harapan adalah bahwa anggota organisasi akan termotivasi bila orang-orang percaya mengenai tindakan mereka akan menghasilkan yang diinginkan, hasil mempunyai nilai positif dan usaha yang dicurahkan akan menuai hasil. Pegawai sebagai manusia pekerja juga memerlukan pemenuhan kebutuhan-kebutuhan sebagaimana dikembangkan oleh Maslow, Herzberg, McClelland dan Vroom, sebagai sumber motivasi dalam rangka meningkatkan semangat kerjanya. Namun yang paling penting bagi seorang pegawai adalah motivasi yang dimulai dari dalam dirinya sendiri (motivasi instrinsik), sesuai dengan pendapat Winardi (1988 :67) yang mengutip pendapat G.R Terry yang menegaskan bahwa "Motivasi yang paling berhasil adalah pengarahan diri sendiri oleh pekerja yang bersangkutan. Keinginan atau dorongan tersebut harus datang dari individu itu sendiri dan bukanlah dari orang lain dalam bentuk kekuatan dari luar". Oleh Karena itu motivasi yang harus dimiliki oleh

seorang pegawai adalah motivasi berprestasi karena motivasi ini berkaitan erat dengan tercapainya tujuan organisasi dimana ia berada.

## **C. Penutup**

### **1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil kajian pustaka dan observasi yang berorientasi pada permasalahan penulisan ini tentang mengapa motivasi dalam organisasi diperlukan?, cara memberikan motivasi kepada pegawai untuk melakukan tugas dan fungsi organisasi? dan untuk apa pimpinan memotivasi pegawainya dalam organisasi? diperlukan, maka dapat di simpulkan sebagai berikut :

Motivasi atau motivation berarti pemberian motif, penimbulkan motif atau yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Motivasi dapat pula berarti sebagai faktor yang mendorong orang untuk bertindak secara sadar melaksanakan pekerjaan untuk mencapai tujuan. Paul dan Blanchard (1996:276) mengemukakan, motivasi orang tergantung pada kekuatan motifnya. Motif yang dimaksud dalam penulisan ini adalah kebutuhan, keinginan, dorongan atau gerak hati dalam diri individu. Smith and Cinny mengemukakan motivasi berprestasi merupakan hasil interaksi usaha, kepuasan, dan ganjaran untuk mencapai tujuan. Sedang Davis & Newstrom (1985: 88), motivasi berprestasi adalah dorongan dalam diri orang-orang untuk mengatasi segala tantangan dan hambatan untuk mencapai tujuan. Robert Glasgow dalam Davis & Newstrom (2000 :88) menyatakan bahwa orang yang memiliki motivasi berprestasi memiliki dorongan untuk berkembang dan tumbuh, serta ingin berhasil. Karakteristik pegawai yang berorientasi prestasi, mereka bekerja keras apabila mereka memandang pekerjaan akan memperoleh kebanggaan pribadi atas upaya mereka, apabila hanya terdapat sedikit resiko gagal, dan apabila mereka mendapat balikan spesifik tentang prestasi diwaktu lalu.

Disisi lain, setiap organisasi juga mempunyai peraturan, kebijakan, sistem pemberian hadiah, dan misi yang berbeda-beda yang akan berpengaruh pada setiap pegawainya adalah merupakan bagian dari cara yang ditempuh pimpinan organisasi dalam mendorong pegawainya untuk lebih berprestasi guna mendorong produktivitas kerja yang optimal maka pimpinan organisasi harus mempertimbangkan cara ketiga kombinasi ini bahwa: 1) suatu perilaku tertentu akan menghasilkan hasil tertentu, 2) hasil tertentu punya nilai positif baginya, 3) hasil tersebut dapat dicapai dengan usaha yang dilakukan sehingga menunjang pencapaian tujuan yang lebih besar.

### **2. Saran**

Berdasarkan beberapa kesimpulan diatas, maka dapat disarankan bahwa untuk lebih mengoptimalkan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas-tugas organisasi, kiranya pimpinan perlu memberikan motivasi kerja kepada bawahannya dengan cara memperhatikan dan memenuhi berbagai kebutuhan setiap anggotanya, terutama bagi organisasi pemerintah (organisasi non profit) ataupun pada organisasi profit yang terkategori kecil. Hal ini karena, dengan terpenuhinya kebutuhan anggotanya maka kinerja perorangan (individu performance) dengan kinerja lembaga (institutional performance) atau kinerja perusahaan (corporate performance) dalam upaya pencapaian tujuan organisasi dapat tercapai sebagaimana yang diharapkan. Dengan kata lain bahwa

organisasi yang merupakan salah satu bentuk sistem yang terdiri dari beberapa subsistem yang berkaitan satu sama lainnya dalam mencapai tujuan atau sasaran yang diinginkan menuntut adanya kinerja, baik dari individu sebagai bagian dari system organisasi secara menyeluruh.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Alex S. Nitisemito, Manajemen Personalia, Ghalia Indonesia, 1988  
 Anonim. 2008. Annual Report. Bekasi: PT Indofarma (Persero) Tbk.  
 Arifin, Bey. 2005. "Pengaruh Faktor-faktor Kepuasan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan". Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi. Vol.2. No.1. 16-34.  
 Bitterl, Lester R. dan John W. Newstrom. 1994. Pedoman Bagi Penyelia (Terjemahan). Pustaka Binaman Pressindo. Jakarta.  
 Davis, Keith dan John W. Newstrom. 1985. Human Behaviour at Work : Organizational Behaviour. Mc.Graw-Hill Inc. New York.  
 Dwitanto, Agus, 2007, Indikator Kinerja Pemerintah, Makalah PPs UGM, Jogjakarta  
 Hasibuan, 2003, Management Suatu Dasar Pengertian Dan Masalah, Haji Masagung : Jakarta  
 Hasibuan, M. 2003. Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas. Jakarta:Bumi Aksara.  
 Marshall Sashkin. From "Visionary Leadership," in Contemporary Issues in Leadership, 2nd Edition, William E. Rosenbach and Robert L. Taylor, eds., Westview Press, 1989. As edited by J. Thomas Wren. The Leader's Companion: Insights on Leadership Through the Ages. (New York, NY: The Free Press, 1995).  
 Maslow, A. 1994. Motivasi dan Kepribadian, Terjemahan. Pustaka Binaman Pressindo. Jakarta.  
 Mathis, R.L dan Jackson. 2001. Human Resource Management (Terjemahan) Buku 1. Edisi Kesembilan. Salemba Empat. Jakarta.  
 M. Manulang, Manajemen Personalia, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1998  
 Parson Mills and Oliver Standing Ford, Office Organization and Method : A Manual Of Administrative Management, 1980  
 S. P. Siagian, 1987, Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi, Raji Masagung, Jakarta.  
 \_\_\_\_\_, Filsafat Administrasi, Jakarta, Gunung Agung, 1980  
 Sarwoto, Dasar-Dasar Organisasi dan Manajemen, Ghalia Indonesia, 1981  
 S.P. Hasibuan, Organisasi dan Motivasi, Cetakan 1, Bumi Aksara, Jakarta, 1999  
 S.P. Hasibuan, Organisasi dan Manajemen, Cetakan 1, Sinar Grafika, Jakarta, 1996  
 Sudarwan Danim, Motivasi Kepemimpinan dan Efektifitas Kelompok, Penerbit, Rineka Cipta, Jakarta, Cetakan 1, 2004  
 Sutarto, Dasar-Dasar Organisasi, Gajagmada Univercity, press Cetakan ke delapan 1985  
 Winardi, Memotivasi dan Permotivasi. PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta, 1988  
 Winardi, Memotivasi dan Permotivasi. PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Peraturan Perundang-Undangan :  
 Peraturan Pemerintah No : 30 Tahun 1980, Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil  
 Undang-Undang No : 43 Tahun 1999, Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian Negara Indonesia