

SKRIPSI

**PENGARUH INSENTIF TERHADAP MOTIVASI KERJA
PEGAWAI DINAS PENGELOLAAN KEUANGAN DAERAH
PROPINSI SUMATERA BARAT**



Oleh :

**Nama : EDISON
NIM : 62776 (2004)**

**PROGRAM STUDI
ILMU ADMINISTRASI NEGARA**

**JURUSAN ILMU SOSIAL POLITIK
FAKULTAS ILMU-ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS NEGERI PADANG**

2009

ABSTRAK

EDISON/2004/62776 : Pengaruh Insentif Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Propinsi Sumatera Barat

Penelitian ini bertujuan untuk (1) mengetahui pengaruh insentif terhadap motivasi kerja pegawai dan (2) memperoleh deskripsi tentang peran insentif khusus (Premi) dalam mendorong motivasi kerja pegawai Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah (DPKD) Propinsi Sumatera Barat.

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan jenis korelasional didukung dengan data kualitatif untuk memperoleh deskripsi tentang peran insentif khusus (Premi) dalam mendorong motivasi kerja pegawai. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Propinsi Sumatera Barat. Pengambilan sampel dilakukan dengan dua tahap; (1) untuk menentukan ukuran sampel digunakan rumus Slovin dan (2) untuk menentukan sampel per kelompok digunakan rumus alokasi proporsional. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan angket dengan skala pengukuran skala likert dan didukung dengan wawancara. Data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan teknik regresi sederhana dan dilakukan uji hipotesis dengan uji-t.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan dari insentif terhadap motivasi kerja pegawai dengan nilai pengaruh sebesar 42,3%. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik insentif maka akan semakin meningkat motivasi kerja pegawai DPKD Propinsi Sumatera Barat. Sedangkan dengan diberikannya insentif khusus (premi) mendorong motivasi pegawai untuk lebih semangat masuk kerja karena pemberian insentif tersebut diperkuat dengan penerapan konsekuensi negatif (sanksi/*punishment*) berupa pemotongan terhadap insentif premi tersebut bagi pegawai yang tidak disiplin.

Berdasarkan hasil penelitian disarankan bagi DPKD untuk selalu mengeksplorasi ide-ide untuk mengembangkan sistem insentif yang lebih atraktif (menarik) bagi pegawai agar memungkinkan pegawai termotivasi secara internal (dari dalam diri) untuk menunjukkan performa kerja optimal tanpa perlu selalu diikuti oleh instrumen lain berupa sanksi (*punishment*). Sehubungan dengan insentif khusus (premi) dilingkungan kepegawaian DPKD sebaiknya diberikan dengan sistem berbasis kinerja dan kompetitif sebagaimana yang diterapkan dilingkungan organisasi privat sehingga pegawai lebih terpancing untuk menampilkan performa kerja secara optimal.

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
 BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi, Pembatasan dan Perumusan Masalah	9
1. Identifika	
si Masalah.....	9
2. Pembatas	
an masalah	9
3. Perumusa	
n Masalah	9
C. Tujuan Penelitian	10

D. Manfaat Penelitian	10
-----------------------------	----

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A.	K
ajian Teoritis	11
1.	K
onsep Motivasi Kerja	11
a.	D
efenisi	11
b.	T
eori-Teori Motivasi	14
c.	T
ujuan Pemberian Motivasi	16
d.	F
aktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja..	17
e.	F
aktor Penghambat Motivasi	20
f.	M
etode-Metode dalam Memotivasi	22

2.	K
Konsep Insentif	24
a.	D
Definisi	24
b.	T
Jumlah Insentif	25
c.	B
Jumlah-Bentuk Insentif	26
B.	H
Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan	29
C.	K
Kerangka Konseptual	29
D.	H
Hipotesis	32

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	33
B. Lokasi Penelitian	33
C. Definisi Operasional.....	34
D. Variabel Penelitian	35
E. Populasi dan Sampel	37

F. Jenis, Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data	39
1.	J
enis dan Sumber Data.....	39
2.	T
eknik Pengumpulan Data.....	39
G. Instrumen Penelitian	40
1.	U
ji Validitas Instrumen	40
2.	U
ji Reliabilitas Instrumen	41
H. Teknik Analisis Data.....	42

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian	46
1.	D
eskripsi Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah (DPKD)	
Propinsi Sumatera Barat	46
2.	P
engaruh Insentif Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dinas	
Pengelolaan Keuangan Daerah	51
a.	H
asil Uji Coba Instrumen Penelitian	51

1)	Uji	
Validitas		51
2)	U	
ji Reliabilitas		52
b.	A	
nalisis Deskriptif		53
1)	M	
otivasi Kerja (Y)		54
2)	I	
nsentif (X)		64
c.	H	
asil Analisis Data		75
1)	P	
engujian Normalitas Sebaran Data		75
2)	A	
nalisis Regresi Sederhana		76
3)	P	
engujian Hipotesis		78
3.	Peran	
Insentif Khusus (Premi) Dalam Mendorong Motivasi	Kerja	
Pegawai.....		80

a.	P
eran Strategis Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Propinsi	
Sumatera Barat	80
1)	R
uang Lingkup Pengelolaan Keuangan Daerah (DPKD)	
Propinsi	81
2)	T
ugas Pokok dan Fungsi Dinas Pengelolaan Keuangan	
Daerah (DPKD) Propinsi Sumatera Barat	83
b.	P
eran insentif khusus (premi) dalam mendorong motivasi kerja	
pegawai DPKD Propinsi Sumatera Barat	88
1)	D
eskripsi Umum Tentang Insentif Khusus (Premi) ...	88
2)	R
egulasi yang mengatur tentang insentif khusus (Premi)	90
3)	P
eran premi dalam mendorong motivasi kerja pegawai	96
B.	P
embahasan	99
1.	P
engaruh Insentif Terhadap Motivasi Kerja Pegawai DPKD	
Propinsi Sumatera Barat	99
2.	P
eran Insentif Khusus (Premi) Dalam Mendorong Motivasi Kerja	
Pegawai DPKD Propinsi Sumatera Barat	103

a.	A	
nalisis Peran Strategis Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah		
Propinsi Sumatera Barat.....		103
b.	Analisis	
Peranan Insentif Khusus (Premi) Dalam Mendorong		
Motivasi Kerja Pegawai DPKD Propinsi Sumatera Barat		
.....		107

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	111
B. Saran	112

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. Standar biaya tunjangan daerah bagi PNS dan PTT	6
Tabel 2. Imbalan-imbalan tipikal dari lingkungan keorganisasian	28
Tabel 3. Distribusi Populasi Penelitian	38
Tabel 4. Skala Ukur Instrumen Penelitian.....	40
Tabel 5. Kisi-Kisi Instrumen Penelitian	42
Tabel 6. Jumlah Aparatur Pemerintah DPKD Provinsi Sumatera Barat	47
Tabel 7. Statistik Deskriptif Variabel	53
Tabel. 8. Distribusi frekuensi Memotivasi/Memacu Diri Sendiri	55
Tabel. 9. Distribusi frekuensi Tekun Bekerja	56
Tabel.10. Diteribusi Frekuensi Mempunyai Kemauan yang Keras	
Dalam Bekerja	57
Tabel. 11. Distribusi frekuensi Bekerja Dengan atau Tanpa Pengawasan	58
Tabel. 12. Distribusi Frekuensi Melihat Hal-hal yang Perlu Dikerjakan	59
Tabel 13. Distribusi Frekuensi Suka Tantangan dan Pencarian Intelektual	60
Tabel 14. Distribusi Frekuensi Berorientasi Pada Sasaran atau Pencapaian Hasil	61

Tabel 15.	Distribusi Frekuensi Disiplin	62
Tabel 16.	Distribusi Frekuensi Memberi Andil Lebih Dari yang Diharapkan	63
Tabel 17.	Distribusi Frekuensi Tunjangan Daerah	66
Tabel 18.	Distribusi Frekuensi Insentif Khusus (Premi)	67
Tabel 19.	Distribusi Frekuensi Pemberian Cuti	68
Tabel 20.	Distribusi Frekuensi Pelayanan Kesehatan	69
Tabel 21.	Distribusi Frekuensi Kesempatan Mengikuti Diklat	70
Tabel 22.	Distribusi Frekuensi Kesempatan untuk meningkatkan pendidikan	71
Tabel 23.	Distribusi Frekuensi Pujian	73
Tabel 24.	Distribusi Frekuensi Fasilitas kerja	74
Tabel 25.	Distribusi Frekuensi	75
Tabel 26.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	76
Tabel 27.	Coefficients(a)	77
Tabel 28.	Model Summary	79
Tabel 29.	Coefficients(a)	79
Tabel 30.	Distribusi Frekuensi Insentif Khusus/Premi (Duplikasi Tabel 18)...	98
Tabel 31.	Target Dan Realisasi Pendapatan daerah	106

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. Bagan Kerangka Konseptual	32
Gambar 2. Struktur Organisasi DPKD	50
Gambar 3. Grafik Frekuensi Variabel Motivasi (Y)	54
Gambar 4. Grafik Frekuensi Variabel Insentif (X)	65

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Kisi-Kisi Instrumen Penelitian
- Lampiran 2. Angket Penelitian
- Lampiran 3. Tabulasi Data Uji Coba Instrumen
- Lampiran 4. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Y
- Lampiran 5. Uji validitas dan Reliabilitas Variabel X
- Lampiran 6. Tabulasi Data Penelitian Variabel Y
- Lampiran 7. Tabulasi Data Penelitian Variabel X
- Lampiran 8. Tabel Distribusi Frekuensi Variabel Y
- Lampiran 9. Tabel Distribusi Frekuensi Variabel X
- Lampiran 10. Frekuensi Tabel
- Lampiran 11. Regression
- Lampiran 12. Npar Test
- Lampiran 13. Tabel t
- Lampiran 14. Tabel r
- Lampiran 15. Peraturan Pemerintah Nomor 65 Tahun 2001 Tentang Pajak Daerah

Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 27 2002 Tentang Pedoman Alokasi Biaya Pemungutan Pajak Daerah.

Peraturan Daerah Propinsi Sumatera Barat Nomor 4 Tahun 2003 Tentang Pajak Kendaraan Bermotor dan Kendaraan Atas Air.

Peraturan Daerah Propinsi Sumatera Barat Nomor 5 Tahun 2003 Tentang Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor dan Kendaraan Atas Air.

Peraturan Daerah Propinsi Sumatera Barat Nomor 3 Tahun 2002 Tentang Pajak Bahan Bakar Kendaraan Bermotor.

Peraturan daerah propinsi Sumatera barat tahun 4 tahun 2002 tentang Pajak Pengambilan dan Pemanfaatan Air Bawah Tanah dan Air Permukaan.

Peraturan Gubernur Propinsi Sumatera Barat Nomor 41 Tahun 2002 Tentang Tata Cara Pembagian Biaya Pemungutan Pajak Kendaraan Bermotor dan Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor.

Peraturan Gubernur Propinsi Sumatera Barat Nomor 28 Tahun 2002 Tentang Alokasi Biaya Pemungutan Pajak Bahan Bakar Kendaraan Bermotor.

Peraturan Gubernur Propinsi Sumatera Barat Tahun 2002 Tentang Alokasi Biaya Pemungutan Pajak Pengambilan dan Pemanfaatan Air Bawah Tanah dan Air Permukaan.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Birokrasi publik merupakan elemen yang sangat vital dalam sebuah sistem pemerintahan. Diantara fungsi strategisnya adalah sebagai instrumen utama dalam penyelenggaraan urusan-urusan pemerintahan dan pelayanan umum. Sebagaimana pandangan Ripley dan Franklin (dalam Kristian, 2006: 9) secara lebih konkrit mengemukakan bahwa:

“Tugas dari penyediaan birokrasi pemerintahan adalah, menyediakan sejumlah layanan sebagai hakekat dari tanggung jawab pemerintah, memajukan kepentingan sektor ekonomi spesifik seperti pertanian, buruh atau segmen tertentu dari bisnis privat, membuat regulasi atas berbagai aktivitas privat, mendistribusikan sejumlah keuntungan seperti pendapatan, hak-hak, perawatan medis dan lain-lain.”

Dengan demikian, birokrasi dapat diposisikan sebagai faktor determinan bagi tercapai atau tidaknya tujuan-tujuan dan cita-cita sebuah pemerintahan dalam menyejahterakan masyarakatnya. Artinya, baik buruknya citra dan kinerja birokrasi ikut mempengaruhi keberhasilan sebuah pemerintahan.

Sejarah telah banyak mencatat dinamika birokrasi publik Indonesia dari berbagai rezim yang telah dilalui. Penyimpulan yang dominan muncul dari berbagai analisis (dalam banyak tulisan) adalah bahwa sekian lama birokrasi berada dalam keterpurukan citra dimata publik. Mulai dari persoalan netralitas, perilaku korup, in-efektif dan in-efisien, sampai pada masalah rendahnya kualitas pelayanan baik dari segi prosedur maupun kultur.

Terdapat banyak faktor yang diduga sebagai pemicu terciptanya kondisi tersebut. Diantaranya adalah karena pengaruh kultur politik masa lampau (rezim Orde Baru), lemahnya pengawasan dan penegakan disiplin, rendahnya perhatian terhadap kesejateraan aparat (pegawai) serta rendahnya motivasi kerja aparatur dan lain sebagainya.

Berbagai permasalahan tersebut merupakan patogen yang secara langsung dapat mempengaruhi kinerja birokrasi publik. Kondisi ini menjadi sinyal utama sebagai titik penyadaran tentang perlunya sebuah gerakan reformasi birokrasi secara fundamental yang berorientasi pada prinsip-prinsip dan standar pemerintahan yang bersih dan berwibawa (*Good Governance And Clean Governance*). Sehubungan dengan hal itu, Birokrasi publik saat ini berada dalam tantangan berat dalam upaya mereformasi diri. Persoalan yang terkandung di dalamnya sebagaimana analisis mendalam oleh Spencer dan Spencer yang dikutip oleh Widodo (dalam LAN, 2004: 5) birokrasi dapat diumpamakan sebagai sebuah bangunan gunung es dan reformasi birokrasi baru menyentuh dimensi permukaan. Selengkapnya ia menyimpulkan bahwa :

“Reformasi birokrasi baru menyentuh dimensi permukaan saja yakni menyangkut upaya meningkatkan keterampilan (*skill*) dan pengetahuan semata. Sedangkan karakteristik lainnya yang bersifat *hidden* (tersembunyi), *deeper* (berada di dalam) yang merupakan dimensi inti dari kepribadian seperti perilaku dan nilai-nilai individual, semangat atau **motivasi**, sifat, serta konsep diri (*self concept*) kurang tergarap secara sistematis dan berkesinambungan”.

Dari paparan diatas dapat dilihat bahwa berbagai dinamika dan dilematika yang terjadi dalam tubuh birokrasi akan senantiasa berujung pada sumber daya manusia (aparatur/birokrat) sebagai aktor operasionalnya.

Artinya, aparatur merupakan aspek utama yang menjadi penentu kinerja birokrasi, apakah akan berpredikat positif atau negatif.

Diantara berbagai faktor yang potensial memicu rendahnya kinerja birokrasi publik dari sisi sumber daya manusia adalah sehubungan dengan persoalan motivasi kerja pegawai. Karena motivasi bersifat sangat vital dalam operasionalisasi organisasi. Seberapapun kemampuan teknologi dan fasilitas yang dimiliki organisasi, tidak akan berdampak banyak jika tidak ditangani oleh tenaga-tenaga terampil yang termotivasi (Muchlas, 2005:17). Maka dapat dipahami bahwa dalam semua organisasi pada skala dan orientasi apapun (*profit*, *social* atau *service*) akan lebih berpeluang sukses mencapai tujuannya jika digerakkan oleh para anggota yang bermotivasi tinggi.

Secara sederhana motivasi dapat dipahami sebagai berbagai faktor dan kondisi yang mendorong seseorang bergiat melakukan suatu aktivitas karena ada harapan yang ingin dipenuhi sebagai konsekwensi dari aktivitas tersebut. Dengan arti kata, kondisi-kondisi internal dan eksternal tertentu dapat mempengaruhi fluktuasi motivasi kerja seorang pegawai yang membuat ia bersemangat atau sebaliknya bersikap tidak bergairah terhadap pekerjaannya.

Sebagai bagian dari birokrasi publik, Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah (selanjutnya disebut DPKD) Propinsi Sumatera Barat ikut mengemban misi reformasi birokrasi, khususnya dilingkungan internalnya. Sehubungan dengan upaya tersebut, faktor krusial yang perlu menjadi salah satu titik perhatian adalah aspek motivasi kerja pegawai. Fungsi strategisnya sebagai satuan kerja perangkat daerah (SKPD) dilingkungan Pemerintahan

Daerah propinsi Sumatera Barat yang bertanggung jawab dibidang pengelolaan keuangan dan aset daerah, menuntut adanya produktivitas yang tinggi dari pegawai yang bernaung di dalamnya untuk dapat mencapai tujuan dan target yang telah ditetapkan terutama dalam upaya progresi (peningkatan) Pendapatan Daerah dari semua sektor secara kontinyu. Sementara itu produktivitas yang tinggi hanya dapat dicapai apabila sumber daya manusia yang ada memiliki semangat dan motivasi kerja yang tinggi dan sama-sama berorientasi pada target dan tujuan tersebut.

Berdasarkan pengamatan empiris yang peneliti lakukan sebagai langkah observasi awal sewaktu mengikuti kegiatan magang selama dua bulan pada instansi tersebut, teramati sejumlah indikasi perilaku yang kurang konstruktif sehubungan dengan motivasi kerja pegawai. Diantaranya adalah, pegawai suka menunda-nunda pekerjaan, senang berbincang-bincang (dengan topik yang tidak relevan dengan pekerjaan) dalam jam kerja, meninggalkan pekerjaan pada saat jam kerja, pulang lebih awal dari waktu berakhirnya jam kerja yang ditetapkan. Kondisi-kondisi tersebut berpotensi mendistorsi tercapainya tujuan organisasi dan pelayanan publik karena dapat mempengaruhi produktivitas kerja.

Diantara dimensi pokok yang perlu diperhatikan dalam motivasi kerja terutama sehubungan dengan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Berbagai faktor dapat memicu motivasi kerja seorang pegawai. Manajemen harus mampu memahami dan mengenali karakter pegawainya sehubungan dengan perilaku motivasi. Kondisi-kondisi apa yang melatarbelakangi seorang pegawai

memiliki motivasi kerja tinggi dan faktor-faktor apa yang menyebabkan pegawai bermotivasi rendah. Model sumber daya manusia menjelaskan bahwa karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, bukan hanya uang, barang atau keinginan akan kepuasan saja, tetapi juga kebutuhan akan pencapaian pekerjaan yang berarti (Hasibuan, 2004: 223). Jadi selain mengharapkan terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan yang bersifat material, juga terdapat kebutuhan-kebutuhan yang bersifat non-material yang ingin dicapai dari motivasi kerja pegawai.

Dengan mengenali kebutuhan-kebutuhan pegawai dan hal-hal yang menyebabkan pegawai memiliki motivasi tinggi atau rendah, para manajer dapat menetapkan atau mengupayakan strategi tindakan yang sesuai untuk menjaga dan mengontrol stabilitas motivasi kerja pegawai. Secara teoritik, salah satu faktor yang diduga sangat mempengaruhi motivasi kerja pegawai adalah faktor insentif yang diberikan sebagai imbalan (diluar gaji) dari pekerjaan yang dilakukan. Penting adanya daya tarik (*attractiveness*) dari insentif yang akan diterima oleh pegawai setelah menyelesaikan pekerjaannya (Vroom dalam Muchlas, 2005: 204). Artinya, berbagai bentuk insentif yang diberikan oleh organisasi baik yang bersifat material maupun non material harus dipertimbangkan agar dapat menjadi instrumen yang benar-benar menarik dan merangsang semangat kerja pegawai untuk menunjukkan performa yang optimal..

Terkait dengan hal diatas, pada DPKD Propinsi Sumatera Barat diberikan berbagai macam insentif berbentuk material maupun non material

baik yang diberikan secara umum dilingkungan kepegawaian sipil (PNS) maupun yang diberikan secara khusus oleh DPKD terhadap pegawai.

Insentif material yang peroleh pegawai DPKD ada yang berbentuk uang dan berbentuk jaminan sosial. Insentif material berbentuk uang yang diberikan kepada pegawai adalah kompensasi dari kegiatan lembur, uang lelah atas keterlibatan sebagai anggota tim dalam pelaksanaan kegiatan (acara) dan Pegawai juga menerima kompensasi dari SPPD jika melakukan kegiatan perjalanan dinas. Selain itu pegawai menerima tunjangan daerah yang diberikan berdasarkan pangkat dan golongan sebagaimana sesuai dengan ditetapkan oleh peraturan gubernur Sumatera Barat nomor 49 tahun 2006 tentang standar biaya tunjangan daerah bagi PNS dan PTT.

Tabel. 1. Standar biaya tunjangan daerah bagi PNS dan PTT

No.	Uraian	Besar Tunjangan/Bln
1	Eselon I.b	Rp. 3000.000,-
2	Eselon II.a	Rp. 2.250.000,-
3	Eselon II.b	Rp. 1.875.000,-
4	Eselon III.a	Rp. 1.125.000,-
5	Eselon III.b	Rp. 1.000.000,-
6	Eselon IV.a	Rp. 750.000,-
7	Eselon IV.b	Rp. 600.000,-
8	Staf Gol. IV dan III	Rp. 375.000,-
9	Fungsional Gol. IV dan III	Rp. 375.000,-
10	Satf Gol. II dan I	Rp. 225.000,-
11	Fungsional Gol II dan I	Rp. 225.000,-
12	Pegawai Tidak Tetap	Rp. 75.000,-

Sumber: Pergub Sumatera Barat nomor 49 tahun 2006

Disamping *item-item* tersebut, DPKD memberikan insentif material khusus kepada pegawai sehubungan dengan tugas DPKD (diantaranya mengelola pajak daerah). Sebagai dinas yang bertanggung jawab dalam hal pengelolaan keuangan daerah, DPKD memiliki beban kerja lebih mulai dari

perencanaan target sampai pada level teknis pemungutan pendapatan daerah melalui Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) yang ada. Sehubungan dengan hal tersebut dipandang perlu untuk memberikan insentif khusus kepada pegawai sebagai perangsang semangat kerja mereka. Insentif khusus tersebut merupakan insentif pemungutan pajak (upah pungut) yang dialokasikan dari sejumlah presentase tertentu pendapatan daerah pada sektor pajak daerah propinsi.

Berdasarkan Peraturan Daerah (selanjutnya disebut Perda) propinsi Sumatera Barat yang mengatur tentang pajak daerah propinsi (Perda no. 4 tahun 2003 tentang pajak kendaraan bermotor dan kendaraan atas air; Perda no. 5 tahun 2003 tentang bea balik nama kendaraan bermotor dan kendaraan atas air; Perda No. 4 tahun 2002 tentang pajak pemanfaatan air bawah tanah dan air permukaan; dan Perda nomor 3 tahun 2002 tentang pajak bahan bakar kendaraan bermotor) menetapkan pengalokasian sebesar lima persen (5%) pendapatan dari setiap jenis pajak yang dipungut sebagai insentif perangsang bagi aparat pemungut.

Sedangkan insentif material yang berbentuk jaminan sosial yang diberikan kepada pegawai DPKD, sebagaimana bentuk-bentuk imbalan kesejahteraan sosial yang diterapkan dilingkungan kepegawaian sipil meliputi pemberian jatah cuti, program pelayanan kesehatan berupa asuransi kesehatan bagi pegawai yang diberikan melalui kerjasama pemerintah dengan PT. Askes, serta kesempatan bagi pegawai untuk mengikuti program peningkatan pendidikan dan program diklat.

Disamping berbagai bentuk insentif material tersebut, dilingkungan kepegawaian DPKD juga diterapkan insentif non material yang bentuknya meliputi adanya pujian-pujian verbal dari atasan terhadap hasil pekerjaan yang memuaskan, berbagai fasilitas pekerjaan untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas serta peluang-peluang bagi pegawai untuk promosi jabatan.

Serangkaian insentif tersebut, baik yang bersifat material maupun non material diberikan dengan tujuan untuk mendorong terwujudnya perilaku dan performa kerja yang baik (termotivasi). Sesuai dengan yang dinyatakan oleh Niti Senito yang dikutip oleh Malyusdi (2008: 29) bahwa:

“Untuk mendorong semangat kerja pegawai maka pemberian insentif adalah cara yang paling efektif”.

Secara teori setelah pegawai diberikan insentif-insentif seharusnya terjadi perubahan perilaku kerja dari kurang bergairah menjadi lebih termotivasi dalam bekerja. Dikaitkan dengan hasil pengamatan sebagaimana yang peneliti kemukakan sebelumnya, meskipun telah diberikan berbagai bentuk insentif masih banyak pegawai yang mengindikasikan perilaku kurang termotivasi.

Sehubungan dengan hal-hal yang dikemukakan diatas, maka perlu untuk diketahui secara empiris tentang bagaimana pengaruh dari berbagai bentuk insentif yang diberikan terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Propinsi Sumatera Barat dan dianalisis secara ilmiah melalui sebuah penelitian. Hasil penelitian ini akan dituangkan ke dalam skripsi dengan judul “Pengaruh Insentif Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Propinsi Sumatera Barat”

B. Identifikasi, Pembatasan dan Perumusan Masalah

1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan penjabaran dalam latar belakang masalah, maka dapat diidentifikasi permasalahan penelitian ini sebagai berikut ;

- 1) Adanya indikasi empiris bahwa masih banyak pegawai yang mencerminkan perilaku kerja kurang termotivasi.
- 2) Adanya berbagai bentuk insentif yang diterapkan untuk menunjang motivasi kerja pegawai.
- 3) Adanya sebetulnya insentif khusus (Insentif pemungutan pajak) yang diberikan kepada pegawai DPKD untuk merangsang motivasi kerja nya.

2. Pembatasan Masalah

Permasalahan yang diidentifikasi diatas secara keseluruhan merupakan persoalan aktual sehubungan dengan motivasi kerja pegawai yang teramati. Namun atas berbagai pertimbangan, difokuskan pengkajian pada masalah:

- 1) Pengaruh insentif terhadap motivasi kerja pegawai DPKD Propinsi Sumatera Barat.
- 2) Peran insentif khusus (Insentif pemungutan pajak) dalam mendorong motivasi kerja pegawai DPKD Propinsi Sumatera Barat.

3. Perumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi dan pembatasan masalah diatas, maka penelitian ini akan meneliti tentang pengaruh insentif terhadap motivasi kerja pegawai. Perumusan masalahnya adalah:

- 1) Bagaimana pengaruh insentif terhadap motivasi kerja DPKD Propinsi Sumatera Barat ?
- 2) Bagaimana gambaran insentif khusus (Insentif pemungutan pajak) yang diberikan pada pegawai DPKD Propinsi Sumatera Barat?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini berupaya menjawab permasalahan sebagaimana yang terdapat dalam perumusan masalah. Maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh insentif terhadap motivasi kerja pegawai DPKD Propinsi Sumatera Barat
2. Untuk memperoleh deskripsi tentang insentif khusus (Insentif pemungutan pajak) yang diberikan kepada pegawai DPKD Propinsi Sumatera Barat.

D. Manfaat Penelitian

Sebagai sebuah kajian ilmiah, manfaat yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menambah pengetahuan dan meningkatkan pemahaman penulis tentang masalah yang diteliti.
2. Agar dapat memberikan kontribusi pemikiran terkait dengan fokus permasalahan yang diteliti.
3. Diharapkan berguna sebagai sumbangan referensi pengayaan dilingkungan Ilmu Pengetahuan.

BAB II

KAJIAN KEPUSTAKAAN

A. Kajian Teoritis

1. Konsep Motivasi Kerja

a. Defenisi

Persoalan motivasi merupakan topik yang selalu penting untuk dipelajari dan dikembangkan dari waktu ke waktu. Hal ini disebabkan karena aspek motivasi adalah bagian dari bentuk sikap mental (prilaku) manusia yang sifatnya unik, berbeda antara satu manusia dengan manusia lainnya dan dapat berubah setiap saat. Pentingnya eksplorasi terus menerus terhadap studi motivasi ini didukung oleh pendapat yang dikemukakan oleh Siagian (2004:1) bahwa:

“Manusia menempati posisi yang paling sentral di dalam kehidupan organisasional dalam arti bahwa keberhasilan dan kegagalan organisasi mencapai tujuannya pada akhirnya ditentukan oleh unsur manusia didalamnya”.

Untuk mempelajari konsepsi motivasi sebagai sebuah studi ilmiah mengharuskan terbangunnya pemahaman yang baik tentang apa itu motivasi. Dalam ensiklopedia ilmu-ilmu sosial secara sederhana, motivasi dipahami sebagai suatu yang menggerakkan orang, jika psikologi berusaha menjawab pertanyaan “bagaimana”, motivasi lebih berurusan dengan pertanyaan “Mengapa”, biasanya pertanyaan mendasarnya adalah mengapa organisme berperilaku? (Kuper & Kuper, 2000: 686).

Secara etimologis, motivasi berasal dari bahasa latin “*movere*” yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motif dapat diartikan sebagai *driving force* yang menggerakkan manusia untuk bertindak laku dan berbuat dengan tujuan tertentu. Moekijat memaknai motif sebagai suatu pengertian yang mengandung semua alat penggerak alasan-alasan atau dorongan-dorongan dalam diri manusia yang menyebabkan ia berbuat sesuatu. Sedangkan motivasi oleh para ahli lainnya dimaknai dengan penekanan yang beragam diantaranya :

- 1) Hasibuan; Motivasi adalah pemberian daya penggerak, yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.
- 2) Cascio; motivasi adalah kekuatan yang dihasilkan dari keinginan seseorang untuk memuaskan kebutuhannya (misalnya rasa lapar, haus dan bermasyarakat).
- 3) American Ensiklopedia, menyatakan bahwa motivasi adalah kecenderungan (suatu sifat yang merupakan pokok perentangan) dalam diri seseorang yang membangkit topangan dan mengarahkan tindak tanduknya. Motivasi merupakan faktor kebutuhan biologis dan emosional yang hanya dapat diduga dari pengamatan tingkah laku manusia. (Hasibuan, 2004: 216-219)
- 4) Gray (1984) sebagaimana dikutip oleh Winardi (2001:2) menyatakan “...motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang

bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu yang menyebabkan timbulnya sikap entusiasme dan persistensi dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu”

- 5) Robbina (dalam Muchlas, 2005: 182) memberikan penekanan yang berbeda dalam mengkonstruksikan pemahaman tentang motivasi dalam konteks perilaku organisasi ini “sebagai kemauan untuk berjuang/berusaha ketingkat yang lebih tinggi menuju tercapainya tujuan organisasi dengan syarat tidak mengabaikan kemampuannya untuk memperoleh kepuasan dalam pemenuhan kebutuhan-kebutuhan pribadi”

Berdasarkan uraian beberapa definisi yang dikemukakan secara fundamental dapat dipahami bahwa motivasi merupakan suatu dorongan yang memicu seseorang untuk bersikap dan berperilaku. Dari definisi diatas dapat dihipunk unsur-unsur penting dalam motivasi kerja yakni:

- 1) Adanya suatu dorongan dan faktor pemicu (rangsangan) internal maupun eksternal
- 2) Adanya suatu kegairahan bekerja
- 3) Tindakan-tindakan terarah
- 4) Adanya tujuan yang ingin dicapai
- 5) Adanya alasan pemenuhan kebutuhan dan kepuasan pribadi

Berdasarkan konsep-konsep diatas, secara lebih luas, motivasi kerja dapat dimaknai sebagai suatu dorongan atau keinginan yang

dipicu oleh faktor yang berasal dari dalam diri maupun dari luar, yang menimbulkan suatu semangat dan kegairahan dalam melaksanakan pekerjaan-pekerjaan dengan tindakan-tindakan yang terarah, sehingga tercapai tujuan organisasi secara baik dengan tidak mengabaikan tujuan dan kepuasan individu yang menjadi espektasi (harapan). Artinya, seorang pegawai akan terdorong untuk melakukan tindakan-tindakan dan aktivitas pekerjaannya karena adanya suatu tujuan atau kebutuhan yang ingin dipenuhi.

b. Teori-Teori Motivasi

Studi tentang motivasi dapat dianalogikan seumpama sumber mata air yang tidak pernah bisa kering, sebagaimana yang dikatakan sebelumnya, bahwa motivasi merupakan cabang studi manajemen yang senantiasa bisa dieksplorasi karena objek amatannya adalah manusia dalam hal sikap dan perilakunya yang fluktuatif dan berbeda satu sama lain. Eksplorasi oleh para ahli terhadap objek studi ini melahirkan teori-teori motivasi baik yang terkatagori klasik maupun kontemporer diantaranya adalah teori klasik yang sangat populer dikemukakan oleh Abraham Maslow dan dikenal sebagai “*Maslow Hirarchi of Need Theory*” atau disebut Teori Hirarki Kebutuhan dan teori motivasi kontemporer dikemukakan oleh Victor Vroom yang dikenal dengan Teori Ekspektasi.

1) Teori Hirarki Kebutuhan Maslow (Klasik)

Dalam hipotesis yang diajukan Maslow dinyatakan bahwa dalam diri setiap orang ada hirarki lima kebutuhan yaitu; kebutuhan pokok fisik (sandang, pangan, papan dan lain-lain), kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan diri, dan kebutuhan akan aktualisasi diri. Jika kebutuhan-kebutuhan sebelumnya telah terpenuhi maka kebutuhan-kebutuhan yang berikutnya akan menjadi tuntutan yang dominan dan kebutuhan yang telah terpenuhi secara substansial akan menimbulkan motivasi. Dalam hal ini Maslow menyarankan bahwa untuk memotivasi seorang pegawai anda harus mengerti di posisi mana orang tersebut berada dalam hirarki kebutuhan dan difokuskan pada usaha memuaskan kebutuhan tersebut dan kebutuhan tingkat di atasnya. (Muchlas, 2005: 183-184)

2) Teori Ekspektasi

Berbeda dengan Maslow, dari sudut pandang dan pendekatan lain, Victor Vroom mengemukakan teori ekspektasi yang mengatakan bahwa kekuatan dari kecenderungan untuk berperilaku dengan cara tertentu yang tergantung pada kekuatan pada ekspektasi bahwa tindakan itu akan segera diikuti oleh sebuah hasil dan tergantung pada adanya daya tarik hasil tersebut kepada individu yang bersangkutan, dimana ada tiga variabel yang saling mempengaruhi. Pertama, daya tarik (*attractiveness*): pentingnya

daya tarik penghargaan yang akan diterima oleh seorang karyawan setelah menyelesaikan pekerjaannya karena merupakan kebutuhan yang belum terpenuhi bagi karyawan. Kedua, hubungan prestasi kerja dan penghargaan (*performance-reward*): derajat kepercayaan karyawan bahwa prestasi kerja pada tingkat tertentu akan menuju pada perolehan penghargaan yang diinginkan. Ketiga, hubungan usaha dan prestasi kerja (*effort-performance linkage*), kemungkinan yang dipersepsikan karyawan bahwa besarnya usaha yang diperjuangkan akan menuju pada pencapaian prestasi kerja. Jadi keinginan seseorang untuk memproduksi atau melakukan pekerjaannya pada waktu tertentu sangat ditentukan oleh adanya tujuan yang ingin dicapai (Muchlas, 2005: 204).

Dari dua versi teori motivasi diatas, secara substantif dapat dikerucutkan menjadi sebuah pemahaman sederhana bahwa munculnya motivasi seseorang (pegawai) karena adanya hasrat atau dorongan dari hal-hal yang dibutuhkan dan ingin dicapai sebagai tujuan dari aktivitas pekerjaannya. Baik itu kebutuhan-kebutuhan yang menyangkut *physical need* maupun kebutuhan-kebutuhan tingkat lanjutan seperti kebutuhan sosial, prestasi maupun aktualisasi diri.

c. Tujuan Pemberian Motivasi

Pegawai yang memiliki motivasi tinggi adalah salah satu faktor yang sangat mempengaruhi kinerja organisasi. Dengan demikian, para menejer yang rasional akan senantiasa berfikir untuk menemukan

tindakan-tindakan yang tepat untuk memotivasi pegawainya. Dibalik berbagai tindakan memotivasi yang dilakukan oleh para manajer tersebut terdapat tujuan-tujuan yang ingin dicapai. Sehubungan dengan itu, Hasibuan (2004: 221) mengemukakan bahwa tujuan-tujuan dari pemberian motivasi, diantaranya:

“1) mendorong gairah dan semangat kerja karyawan; 2) meningkatkan moral dan kepuasan kerja serta produktifitas karyawan; 3) mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan; 4) meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan; 5) mengefektifkan pengadaan karyawan; 6) menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik; 7) meningkatkan kreatifitas dan partisipasi karyawan; 8) meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan; 9) mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya; 10) meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku, dan lain-lain”.

Artinya, jika para manajer berhasil melakukan tindakan-tindakan yang dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai, maka akan banyak pengaruh positif yang akan diperoleh organisasi yang dikendalikannya.

d. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Setiap orang termotivasi untuk melakukan suatu tindakan atau aktivitas karena adanya alasan-alasan yang mempengaruhi atau menstimulasinya untuk bertindak. Steers (dalam Winardi, 2001: 134) menyatakan bahwa apabila para manajer membicarakan persoalan motivasi pada organisasi-organisasi mereka, maka mereka memperhatikan hal-hal berikut:

1) Apa saja yang merangsang perilaku ?

- 2) Ke arah mana perilaku akan menuju ?
- 3) Bagaimana cara memperthankan perilaku demikian?

Pertanyaan pertama berhubungan dengan alasan-alasan yang menjadi faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai. Faktor-faktor tersebut dapat bersifat eksternal maupun bersifat internal. Sebagaimana penyimpulan yang dikemukakan oleh Gonzaly (dalam Akmal, 2008:20) yang mengklasifikasikan faktor-faktor tersebut kedalam bentuk yang sama yaitu:

- 1) Faktor Eksternal (Karakteristik Organisasi), yaitu: lingkungan kerja yang menyenangkan, tingkat kompensasi yang baik, adanya penghargaan atas prestasi, status dan tanggungjawab.
- 2) Faktor Internal (Karakteristik Pribadi), yaitu: tingkat kematangan pribadi, keinginan dan harapan pribadi, kebutuhan, kelelahan dan kebiasaan.

Rivai (2005:456) mengemukakan pendapat yang hampir sama bahwa terdapat beberapa aspek yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai yang meliputi:

“Rasa aman dalam bekerja, mendapatkan gaji yang adil dan kompetitif, lingkungan kerja yang menyenangkan, penghargaan atas prestasi kerja, dan perlakuan yang adil dalam manajemen”.

Namun dengan penekanan yang agak berbeda, Mc Celland dalam Hasibuan (2004: 231) mengungkapkan serangkaian faktor yang dapat mempengaruhi pembentukan motivasi kerja seseorang yaitu:

- 1) Adanya kesempatan untuk berprestasi tinggi.
- 2) Perasaan diterima oleh orang lain dalam iklim kerja.
- 3) Kebutuhan akan rasa dihormati.
- 4) Kebutuhan perasaan untuk bekerja dan tidak gagal.
- 5) Kebutuhan akan keikutsertaan.
- 6) Tersedianya prasarana, iklim organisasi atau iklim kerja yang baik, adanya kesempatan untuk promosi dan penempatan pembinaan dari fungsi pimpinan.

Berbagai faktor yang mempengaruhi motivasi kerja akan mendorong dan mempengaruhi penentuan sikap dan pilihan tindakan pegawai. Sehubungan dengan hal ini, Robert (1992) dalam Andria (2008: 37) merumuskan serangkaian indikator bahwa pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan menunjukkan ciri-ciri sikap dan tindakan berikut:

- 1) Mengambil inisiatif, yaitu dapat menilai sendiri dan memacu diri sendiri, memiliki rasa komitmen yang tinggi.
- 2) Tekun bekerja secara produktif pada pekerjaan sampai selesai dengan baik, dan dapat menyelesaikan pekerjaan walaupun dalam rintangan.
- 3) Mempunyai kemauan yang keras dalam bekerja atau selalu sibuk.
- 4) Bekerja dengan atau tanpa pengawasan.
- 5) Melihat hal-hal yang perlu dikerjakan dan mengambil tindakan yang perlu.

- 6) Suka tantangan, ingin menguji kemampuannya, dan menyukai pencarian intelektual.
- 7) Memperagakan ketidakpuasan yang konstruktif dan selalu memikirkan perbaikan sesuatu.
- 8) Berorientasi pada sasaran atau pencapaian hasil.
- 9) Selalu tepat waktu dan ingin menepati waktu dan disiplin.
- 10) Tingkat energi tinggi dan dapat mengarahkan energi tersebut dengan efektif.
- 11) Merasa puas jika telah melakukan pekerjaan dengan baik.
- 12) Percaya bahwa kerja wajar sehari, perlu diimbangi dengan gaji yang wajar sehari.
- 13) Memberi andil lebih dari yang diharapkan.

e. Faktor Penghambat Motivasi.

Sebagaimana pentingnya mengetahui dan memahami hukum-hukum motivasi, mengetahui dan mampu mengenali faktor-faktor penghambat motivasi juga merupakan aspek yang penting. Merujuk kembali pada makna dasar motivasi, Richard (1997:23) menyatakan bahwa:

“Dasar bagi semua motivasi adalah harapan, karena tanpa harapan tidak seorang pun akan termotivasi”.

Artinya, harapan dengan berbagai bentuknya akan menjadi pemicu yang mempengaruhi motivasi seseorang. Namun ada kalanya motivasi seseorang itu mengalami hambatan oleh faktor-faktor tertentu, baik itu yang disebabkan orang lain, dari dalam diri sendiri, maupun oleh

keadaan. Berbagai faktor tersebut penting untuk dikenali agar dapat diupayakan cara-cara yang tepat untuk mengembalikan motivasi pegawai pada tingkat yang produktif.

Dalam konteks yang mendasar dan umum, Richard (1997:25-32) mengemukakan beberapa penyebab utama penghambat motivasi. Rangkuman dari pemikiran tersebut sebagai berikut:

- 1) Kurang percaya diri. Sikap ini sering diekspresikan melalui perasaan ‘mampukah saya melakukannya?’, ‘saya tidak cukup mampu?’, ‘saya tidak memenuhi syarat’ dan seterusnya.
- 2) Kecemasan. Perasaan ini menghinggapi seseorang manakala ia cemas akan sesuatu yang akan menimpanya bila gagal, rasa takut kehilangan pekerjaan jika melakukan kesalahan, dan rasa takut jika dipermalukan didepan rekan sejawat. Perasaan-perasaan tersebut cenderung menyebabkan pegawai memilih untuk tetap aman dan selamat tanpa tindakan.
- 3) Opini Negatif merupakan penghambat motivasi yang paling jahat. Lebih banyak kesuksesan dan kemungkinan besar mencapai sukses yang dibinasakan oleh opini negatif. Seperti, ketika anda mengemukakan sebuah gagasan besar untuk didiskusikan dengan teman anda, namun ditanggapi secara negatif .
- 4) Perasaan tidak ada masa depan (pada tempat bekerja) atau sikap pesimis. Hal ini sangat dapat melemahkan motivasi. Seperti ketika peluang karir dan promosi hanya tersedia untuk keluarga pemilik

usaha atau orang-orang tertentu tanpa sebuah standar yang profesional dan adil.

- 5) Merasa tidak berguna. Perasaan ini dapat timbul dari rasa tidak diperhatikan, merasa tidak dihargai, merasa tidak penting dan perasaan kecil diantara yang lain.
- 6) Merasa tidak tahu apa yang terjadi. Ketika seseorang merasa tidak tahu apa yang terjadi, tidak seorang pun peduli untuk menceritakan segala sesuatu, bahkan menjadi orang yang terakhir mengetahui. Komunikasi yang tidak sehat ini cenderung melemahkan motivasi pekerja.

Kondisi-kondisi tersebut sedapat mungkin harus dihindari oleh organisasi. Baik oleh manajemen maupun oleh para pegawai yang ada didalamnya.

f. Metode-Metode dalam Memotivasi

Memotivasi pegawai merupakan salah satu tugas yang paling sulit yang dihadapi oleh berbagai organisasi, agar para pegawai tersebut melaksanakan pekerjaannya dengan cara-cara yang menyebabkan standar-standar pencapaian hasil yang diekspektasi dapat dicapai bahkan dilampaui. Salah satu penyebabnya adalah karena memotivasi berhubungan dengan persoalan memenej perilaku orang lain dimana satu sama lainnya berbeda dan dipengaruhi oleh multifaktor. Karena, rendahnya motivasi kerja si A belum tentu disebabkan oleh faktor yang sama, yang menyebabkan rendahnya

motivasi kerja si B. Jadi, dalam memberikan motivasi kepada pegawai perlu dilakukan dengan metode-metode dan instrumen yang tepat yang berpotensi memacu semangat kerja pegawai.

Dalam memotivasi pegawai dapat dilakukan dengan langkah atau metode langsung (*direct motivation*) dan metode tidak langsung (*indirect motivation*). Metode pertama, instrumen motivasinya adalah dengan memberikan pegawai secara langsung hal-hal yang memenuhi kebutuhannya, seperti pujian, penghargaan, bonus, piagam dan lain-lain. Sedangkan metode kedua instrumen motivasinya adalah dengan memberikan fasilitas-fasilitas yang mendukung gairah dan kelancaran kerja pegawai, seperti ruang kerja yang bagus dan nyaman, kursi yang empuk, mesin-mesin yang baik, suasana lingkungan kerja yang menyenangkan, dan lain-lain (Hasibuan, 2004: 222).

Menurut rumusan Sunarto (2005: 16) ada beberapa tindakan yang akan membantu memotivasi pegawai lebih efektif, antara lain:

- “1) Tentukan dan sepakati tujuan yang cukup menantang;
- 2) Beri umpan balik kinerja;
- 3) Ciptakan harapan bahwa perilaku atau hasil tertentu akan menghasilkan imbalan yang layak;
- 4) Ciptakan pekerjaan yang menuntut penggunaan kemampuan karyawan seoptimal mungkin sehingga akan merasa puas apabila berhasil menyelesaikannya;
- 5) Beri insentif yang layak dan penghargaan untuk pencapaian prestasi;
- 6) Berikan imbalan non finansial seperti pengakuan dan pujian atas keberhasilan pelaksanaan suatu tugas;
- 7) Pastikan karyawan memahami hubungan antara kinerja dengan imbalan sehingga harapan meningkat;
- 8) Berilah bimbingan dan dorongan serta kesempatan pembelajaran untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja;

9) Beri kesempatan untuk mengembangkan potensi dan karir”.

Tindakan-tindakan tersebut perlu menjadi perhatian bagi para manajer dalam karena tingkat motivasi kerja pegawai merupakan bagian yang integral dengan berbagai tujuan dan orientasi organisasi secara keseluruhan.

2. Konsep Insentif

a. Definisi

Secara mendasar Monser menjelaskan bahwa istilah insentif berasal dari bahasa Inggris “*insentives*” yang berarti “*Some thing that encourage to do*” (sesuatu yang dapat mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu). Disamping itu Nawawi mendefinisikannya sebagai “sebentuk penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi pegawai agar produktivitasnya tinggi” (Nila, 2007: 18).

Scott dari hasil penelitiannya menyatakan bahwa “secara garis besar insentif merupakan pendorong kepada karyawan dalam usahanya untuk mencapai tujuan dengan efek sekunder mempengaruhi perilakunya”. Dan pandangan lain dikemukakan oleh Siagian bahwa insentif sebagai bagian dari sistem imbalan dalam memotivasi karyawan (Erizon, 2006: 24).

Sementara itu, Werther dan Davis dari hasil penelitiannya menyatakan bahwa insentif merupakan motivasi pegawai dalam mencapai tujuannya. Maka insentif adalah suatu strategi yang efektif untuk mencapai hasil dan tujuan organisasi. Hal tersebut didukung

oleh pendapat yang senada dari Koontz bahwa secara garis besar insentif merupakan pendorong bagi pegawai dalam usahanya untuk mencapai tujuan dengan efektif. Insentif merupakan pertukaran yang dilakukan oleh pegawai terhadap organisasi atas tenaga, kemampuan, keahlian, dan loyalitas diberikan dalam mencapai tujuan organisasi (Malyusdi. 2008: 29).

Dari beberapa konsep pemikiran tersebut, dapat ditarik pemahaman bahwa secara menadsar insentif merupakan tindakan-tindakan positif yang diterapkan manajemen terhadap pegawainya dalam bentuk imbalan-imbalan guna merangsang motivasi kerja pegawai demi tercapainya tujuan organisasi secara efektif.

b. Tujuan Insentif

Berdasarkan paparan defenisi diatas terlihat bahwa insentif merupakan bentuk strategi manajemen dalam memotivasi pegawai dengan jenis motivasi positif. Dalam konteks perilaku organisasi, menurut Hasibuan (2004: 222) Motivasi positif merupakan suatu strategi memotivasi pegawai dengan jalan memberikan kepada mereka hadiah-hadiah atas prestasi kerja mereka yang baik. Teknik ini di ekspektasi mampu meningkatkan semangat kerja pegawai dengan asumsi dasar bahwa manusia pada umumnya senang menerima hal yang baik-baik. Sekaitan dengan hal itu, E. L. Thorndike (dalam Winardi, 2001:145) sehubungan dengan hukum dampak (*The law of effect*) yang ia kemukakan dinyatakan bahwa:

“Perilaku yang menyebabkan timbulnya sesuatu yang menyenangkan (diinginkan) kiranya akan diulangi, sedangkan perilaku yang menyebabkan timbulnya hasil yang tidak menyenangkan tidak akan diulangi”

Artinya, ketika suatu performa kerja yang baik dari seorang pegawai diikuti oleh adanya imbalan-imbalan (insentif) yang memiliki daya tarik bagi pegawai akan berpotensi mendorong diulangnya perilaku tersebut. Jadi jika performa kerja yang bagus diikuti oleh insentif yang layak, pegawai akan cenderung terdorong untuk selalu menampilkan performa kerja terbaik mereka. Hal itu lah yang seharusnya menjadi perhatian dan tujuan ketika organisasi memutuskan untuk memberikan insentif bagi para pekerjanya.

c. Bentuk-Bentuk Insentif

Memotivasi pegawai secara positif melalui pemberian insentif tersebut oleh Sunarto (2005: 15) disebut memotivasi secara ekstrinsik. Disamping itu juga terdapat motivasi intrinsik, yaitu pegawai dimotivasi dengan faktor yang melekat dalam pekerjaannya, tidak dipaksakan dari luar. Faktor yang melekat dari pekerjaan tersebut mencakup sikap tanggungjawab, rasa berprestasi, kebebasan untuk bertindak, mengembangkan keterampilan dan kemampuan, pekerjaan yang menarik dan menantang serta kesempatan untuk maju.

Hadiah atau imbalan-imbalan yang diberikan oleh organisasi merupakan salah satu tujuan dari pegawai, karena hal tersebut merupakan instrumen pemuasan kebutuhannya. Secara manusiawi adanya imbalan yang dijanjikan sangat mungkin merangsang

peningkatan motivasi bekerja karena dengan bekerja produktif, pegawai dapat meraih imbalan-imbalan tersebut dan mencapai tujuannya. Imbalan yang dimaksud, dapat berupa imbalan material (uang) maupun yang bersifat non-materi.

Sehubungan hal itu, menurut Winardi (2004: 241), selain imbalan material (uang) terdapat aneka imbalan lain diluar itu dan banyak diantara imbalan tersebut tidak segera terlihat dengan jelas. Dalam imbalan tersebut misalnya tercakup hal-hal antara lain seperti; pujian lisan, penugasan untuk melaksanakan tugas-tugas yang menyenangkan, kondisi kerja yang baik, waktu luang yang banyak.

Tabel 2. Imbalan-Imbalan Tipikal Dari Lingkungan Keorganisasian

Imbalan Material	Imbalan-imbalan diluar gaji	Simbol-simbol Status	Sosial Antar Perorangan	Dari Tugas Itu Sendiri	Diterapkan Sendiri
▪ Gaji/Upah ▪ Kenaikan Gaji/Upah ▪ Pembagian Saham Perusahaan ▪ Turut serta dalam pembagian laba ▪ Rencana-rencana bonus ▪ Rencana-rencana perangsang ▪ Bonus Hari Raya	▪ Rencana-rencana kesehatan ▪ Mobil Perusahaan ▪ Asuransi ▪ Sumbangan pensiun ▪ Rencana penjualan produk dengan potongan harga ▪ Trip-trip liburan ▪ Fasilitas rekreasi ▪ Istirahat kerja ▪ Dana taktis	▪ Kantor diruangan yang baik ▪ Ruang kantor dengan jendela ▪ Runga kantor dengan karpet ▪ Ruang kantor dengan jendela bervitrasi ▪ Lukisan-lukisan diruang kerja ▪ Jam tangan ▪ Cincin-cincin dengan logo perusahaan	▪ Penghargaan informal ▪ Pujian ▪ Senyum ▪ Umpan balik evaluatif ▪ Penghargaan-penghargaan ▪ Isyarat-isyarat nonverbal ▪ Tepukan dibahu ▪ Minta saran	▪ Perasaan berprestasi ▪ Pekerjaan dengan tanggungjawab lebih besar ▪ Rotasi operan kerja ▪ Umpan balik ▪ Output	▪ Penghargaan terhadap diri sendiri ▪ Pujian untuk diri sendiri ▪ Ucapan selamat untuk diri sendiri

Sumber: Winardi (2004: 242).

Disamping itu, Sarwoto (1991) dalam Erizon (2006: 25) mengklasifikasikan insentif kedalam dua bentuk yaitu:

1) Insentif berbentuk material

- a) Berbentuk uang, seperti; bonus, komisi, *profit sharing*, kompensasi.
- b) Berupa jaminan sosial, seperti; pemberian rumah dinas, pemberian cuti, pelayanan kesehatan, biaya pindah dan kesempatan mengikuti diklat.

2) Insentif berupa non material

Berupa pemberian ; gelar, tanda jasa, piagam penghargaan, promosi jabatan, atribut tertentu, fasilitas kerja, dan pujian.

B. Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan

Beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan konsep dan permasalahan dalam penelitian ini diantaranya adalah:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Nila Sari Ardi (2007) tentang pengaruh insentif, lingkungan kerja dan persepsi gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai Satpol PP Kota Padang. Dari hasil analisis menunjukkan nilai t_{hitung} 2,101 lebih besar dari nilai t_{tabel} 1,665. Artinya terdapat pengaruh signifikan dari variabel insentif terhadap motivasi kerja pegawai Satpol PP Kota Padang.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Malyusdi (2008) tentang pengaruh kepemimpinan, insentif, dan iklim kerja terhadap motivasi kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kota Padang. Dari hasil analisis menunjukkan nilai

t_{hitung} 4,115 lebih besar dari nilai t_{tabel} 1,645. Artinya terdapat pengaruh signifikan dari variabel insentif terhadap motivasi kerja pegawai pegawai Dinas Pendidikan Kota Padang.

C. Kerangka Konseptual

Sebagaimana yang telah sering ditegaskan dalam pemaparan sebelumnya bahwa motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang mendeterminasi produktifitas kerja pegawai. Untuk melihat hal tersebut Luthans (dalam Siswanto, 2003: 274) mengemukakan hubungan kausalitas dengan dasar, “stimulus-organisasi-respon”, dimana motivasi adalah salah satu elemen perilaku yang mempengaruhi perilaku pegawai dalam organisasi. Dan perilaku yang termotivasi tersebut akan meningkatkan produktifitas kerjanya. Maka, motivasi kerja yang tinggi merupakan sebuah keharusan bagi pegawai dalam setiap bentuk organisasi, begitu juga halnya dengan birokrasi publik yang memiliki tugas yang luas terhadap negara dan masyarakat.

Untuk mengendalikan situasi tersebut, perlu diterapkan tindakan-tindakan yang tepat untuk memotivasi pegawai diantaranya dengan menerapkan sistem insentif yaitu merupakan suatu strategi memotivasi pegawai dengan jalan memberikan kepada mereka imbalan-imbalan (diluar gaji) ata pekerjaan mereka agar mereka terdorong untuk selalu menampilkan kinerja terbaiknya. Semakin baik insentif yang diberikan dan semakin terpuaskan pegawai oleh insentif yang mereka terima akan semakin bersemangat pegawai untuk melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya. Bentuk-bentuk insentif yang akan digunakan sebagai Indikatornya meliputi:

1. Insentif berbentuk material

- a. Berbentuk uang; tunjangan daerah dan Insentif khusus (Premi)
- b. Berupa jaminan sosial, seperti; pemberian cuti, pelayanan kesehatan, kesempatan meningkatkan pendidikan dan kesempatan mengikuti diklat.

2. Insentif berupa non material

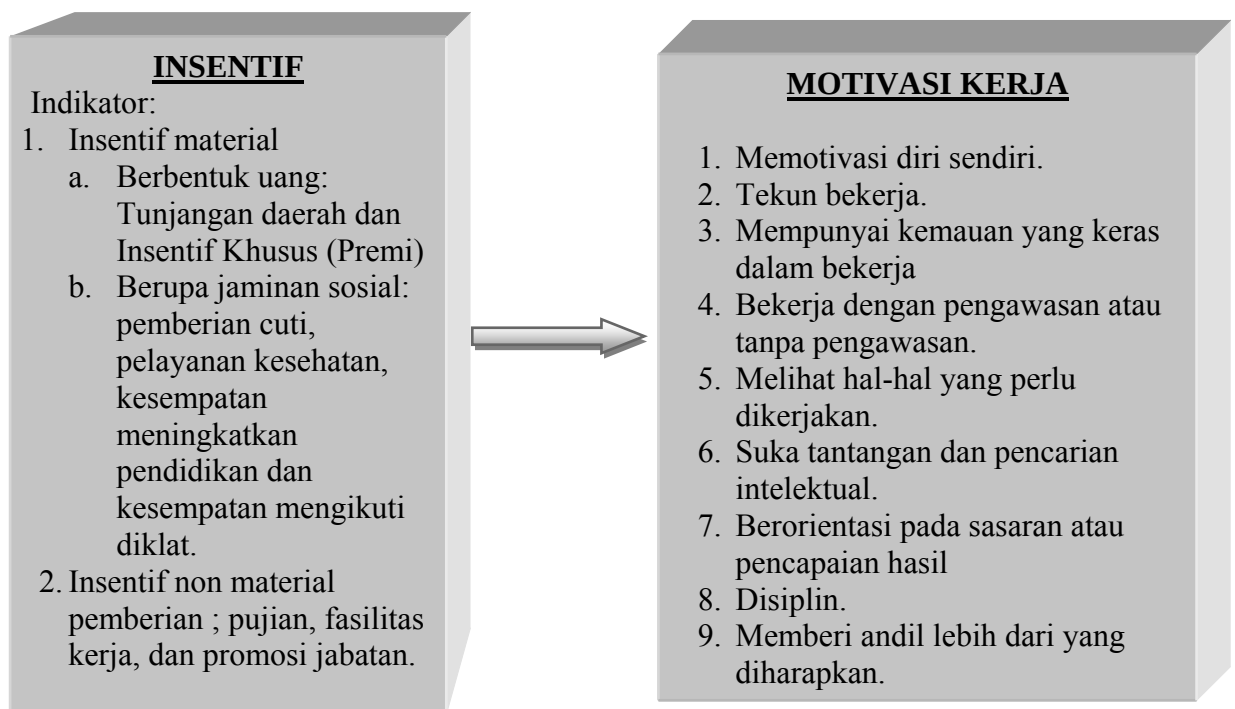
Berupa pemberian ; promosi jabatan, fasilitas kerja, dan pujian.

Memotivasi pegawai melalui strategi pemberian insentif tersebut secara teori dinyatakan dapat merangsang motivasi kerja pegawai menjadi perilaku yang bermotivasi tinggi. Perilaku pegawai yang termotivasi akan terwujud dalam sikap dan perilaku sebagaimana indikator yang dikemukakan oleh Robert (1992) dalam Andria (2008: 37) beberapa diantaranya yang dijadikan ukuran dalam penelitian ini adalah seperti berikut:

1. Memotivasi diri sendiri.
2. Tekun bekerja.
3. Mempunyai kemauan yang keras dalam bekerja
4. Bekerja dengan atau tanpa pengawasan.
5. Melihat hal-hal yang perlu dikerjakan.
6. Suka tantangan dan pencarian intelektual.
7. Berorientasi pada sasaran atau pencapaian hasil
8. Disiplin.
9. Memberi andil lebih dari yang diharapkan

Jika pola sikap dan perilaku pegawai yang demikian dapat termanifestasi dalam lingkungan kerja pada Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Provinsi Sumatera Barat, pada akhirnya akan terwujud aparatur yang memiliki motivasi kerja tinggi dan produktif.

Dari paparan di atas dapat disederhanakan alur kerangka berfikir dalam penelitian ini kedalam skema dibawah ini:



Gambar 1. Bagan Kerangka Konseptual

D. Hipotesis

Berdasarkan pada konsep teoritik yang dikemukakan oleh banyak pakar sebagaimana dijabarkan pada bagian-bagian diatas, untuk penelitian ini penulis mengajukan hipotesis bahwa:

“Terdapat pengaruh yang signifikan dari Insentif terhadap Motivasi Kerja pegawai Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Propinsi Sumatera Barat”.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Tujuan dari pelaksanaan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh dari insentif terhadap motivasi kerja pegawai serta mengetahui secara deskriptif kualitatif tentang peranan insentif khusus (Premi) dalam mendorong motivasi kerja pegawai Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Propinsi Sumatera Barat.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disusun kesimpulan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Insentif yang diberikan kepada pegawai DPKD baik yang berifat material maupun non material memiliki pengaruh signifikan positif terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Propinsi Sumatera Barat. Pengaruh yang terjadi adalah sebesar 42,3% dengan makna bahwa setiap peningkatan 1% Insentif akan meningkatkan motivasi kerja pegawai

sebesar 6,744%. Artinya, semakin tinggi insentif maka akan semakin tinggi pula motivasi kerja pegawai.

2. Secara kuantitatif pemberian insentif khusus (premi) dilingkungan DPKD telah dirasakan baik oleh pegawai dengan tingkat capaian responden sebesar 83,19% yang berarti bahwa insentif premi memberikan kepuasan serta dirasakan penting dan dibutuhkan oleh pegawai dalam mempertahankan motivasi kerjanya.
3. Pengombinasian peran insentif khusus (premi) dengan sistim perkuatan (*Reinforcement*) berbentuk penghukuman (*Punishment*) dapat lebih mengefektifkan peran insentif khusus (premi) tersebut dalam mendorong motivasi kerja pegawai DPKD. Hasil analisis statistik deskriptif (pada poin ke dua) menunjukkan bahwa senyatanya pegawai menyenangi Insentif khusus (premi) yang diberikan. Dengan dijadikannya insentif premi yang mereka butuhkan dan senangi sebagai objek penghukuman atas ketidakdisiplinan akan mendorong pegawai untuk menghindari perilaku-perilaku (tidak disiplin) yang dapat menyebabkan terjadinya konsekuensi negatif terhadap insentif tersebut.

B. SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, ada beberapa saran yang dipertimbangkan sehubungan dengan upaya memotivasi pegawai antara lain:

1. Penting bagi DPKD untuk mengeksplorasi ide-ide untuk mengembangkan sistem insentif yang lebih atraktif (menarik) bagi pegawai agar

memungkinkan pegawai termotivasi secara internal (dari dalam diri) untuk menunjukkan performa kerja optimal tanpa perlu selalu diikuti oleh instrumen lain berupa sanksi (*punishment*).

2. Sebaiknya insentif khusus (premi) dilingkungan kepegawaian DPKD diberikan dengan sistem berbasis kinerja dan kompetitif sebagaimana yang diterapkan dilingkungan organisasi privat sehingga pegawai lebih terpancing untuk menampilkan performa kerja secara optimal.

DAFTAR PUSTAKA

Acuan dari Buku

- B. Siswanto Sastro Hadiwiryono. 2003. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia: Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Denny, Richard. 1997. *Sukses Memotivasi: Jurus jitu Meningkatkan Prestasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Husein Umar. 2004. *Metode Riset Ilmu Administrasi: Administrasi Negara, Pembangunan dan Niaga*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Nur Indriantoro. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- J. Winardi. 2001. *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- _____. 2004. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Kristian Widya Wicaksono. 2006. *Administrasi dan Birokrasi Pemerintah*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Kuper, Adam dan Jessica Kuper. 2000. *Ensiklopedi Ilmu-Ilmu Sosial*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- LAN. 2004. *Beberapa Catatan Mengemban Misi Reformasi Birokrasi dan Administrasi Negara Pada Pemerintahan Baru Pasca Pemilu 2004*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Makmuri Muchlas. 2005. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Miftah Thoha. 2007. *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia*. Jakarta: Kencana
- Malayu S.P. Hasibuan. 2004. *Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.