

# BAB 1 PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang

Pada era globalisasi sekarang ini sumber daya manusia merupakan hal yang paling penting bagi suatu instansi, setiap pegawai diuntut untuk dapat menggali segala sumber daya manusia yang dimiliki, meskipun teknologi banyak menggantikan fungsi-fungsi pekerjaan manusia untuk dapat menunjang kinerja sehingga akan sangat berhubungan pada pelaksanaan tugas pekerjaan, maka dari itu diperlukan strategi motivasi kerja yang berperan penting dalam suatu kinerja pegawai. Manajemen sumber daya manusia di suatu instansi pemerintahan yang baik perlu adanya pembinaan, pengelolaan, pengaturan serta pemanfaatan sumber daya manusia agar dapat menghasilkan tenaga kerja/ pegawai yang berkualitas, sehat jasmani dan rohani serta memiliki keterampilan yang tinggi. Kunci keberhasilan suatu instansi pemerintahan yang baik bukan terletak pada alat - alat canggih yang dipakai, melainkan juga manusia yang berada di balik alat-alat dan sumber daya lainnya. Jadi tenaga kerja / pegawai sebagai sumber daya manusia tetap menjadi objek dan tujuan dari manajemen suatu instansi pemerintahan. (Alwi wirman Syafri, 2014).

Semakin baik strategi motivasi kerja yang dimiliki maka akan semakin baik hasil kerja yang di capai, karena walau bagaimana pun canggih nya sarana dan prasarana yang di miliki oleh suatu instansi pemerintah tanpa di dukung oleh sumber daya manusia yang bermotivasi maka akan menghambat tercapainya tujuan suatu instansi, Karena Aparatur Negeri Sipil memiliki peranan sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional. ( Haries Hauzamsah, 2021).

Oleh sebab itu, dalam rangka mendukung percepatan reformasi birokrasi, pemerintah menerbitkan Undang- undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN). Tujuan dari penerbitan Undang-undang Aparatur Sipil Negara (ASN) yang menggantikan UU No. 43 Tahun 1999 adalah untuk mewujudkan tata kelola Aparatur Sipil Negara sebagai profesi yang memiliki kewajiban mengelola

dan mengembangkan dirinya dan mempertanggungjawabkan kinerjanya serta menerapkan prinsip dalam pelaksanaan Manajemen Aparatur Sipil Negara (P. K. Karawang, n.d.).

Dalam Pasal 3 Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 mengenai kewajiban dari Pegawai Aparatur Sipil Negara dapat mencerminkan kesigapan pegawai dalam bekerja dan kedisiplinan pegawai dalam menaati peraturan kantor, itu merupakan bentuk peranan Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bekerja secara optimal serta sesuai dengan Perundang-undangan yang berlaku, dan ini semua berarti Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) sangatlah penting peranannya dalam menjaga jalannya suatu roda kehidupan instansi serta sangat menentukan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Tanpa kinerja pegawai yang maksimal, kegiatan dalam suatu instansi tidak mungkin akan berjalan. Oleh karena itu, dalam upaya pelaksanaan instansi ke arah yang lebih baik, maka perlu diketahui karakter atau sifat dasar manusia dalam pengelolaan atau hasil pencapaian instansi tersebut. (P. K. Karawang, n.d.)

Motivasi terbentuk dari sikap pegawai dalam menghadapi situasi yang terjadi di tempat kerja baik itu dinas atau instansi pemerintah maupun perusahaan. Motivasi dengan strategi yang menggerakkan diri/pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan instansi maupun pegawai itu sendiri. Sikap mental pegawai yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja yang maksimal.

Motivasi kerja suatu faktor yang mendorong pegawai untuk melakukan aktivitas kerja dan sangat penting untuk meningkatkan kinerja pegawai. Oleh karena itu, motivasi seringkali di artikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. apabila ia membutuhkan serta menginginkan sesuatu, maka ia akan terdorong untuk melakukan aktivitas tertentu untuk memperoleh apa yang dibutuhkannya. Misalnya kebutuhan untuk bertahan hidup, ia akan terdorong untuk melakukan pekerjaan apa saja demi mempertahankan hidupnya. Namun apabila ia tidak mempunyai tujuan atau motivasi tertentu untuk mendorong kerjanya, maka hasil yang di inginkan tidak akan maksimal. Faktor pendorong kinerja pegawai terbagi menjadi dua, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal berasal dari dalam diri SDM itu sendiri, sedangkan faktor eksternal berasal dari luar

SDM. Salah satu pendorong agar organisasi itu menghasilkan kinerja yang maksimal adalah motivasi dari pemimpin.

Menurut Abraham Maslow, perilaku manusia sangat berkaitan dengan motivasi. Hal ini menyebabkan Maslow menganjurkan sebuah teori dengan tujuan untuk mengarahkan perilaku manusia agar bisa di arahkan untuk mencapai tujuan.

Maslow mengatakan bahwa motivasi menyebabkan perilaku yang di arahkan pada tujuan. Melalui motivasi, manusia bisa di arahkan untuk kebutuhan tertentu. Bagi seorang pimpinan organisasi perlu mengetahui kebutuhan dari bawahannya. Maslow merumuskan teori yang kemudian di sebut dengan teori hierarki kebutuhan atau *The Need Hierarchy Model* .(Manua Leon, n.d.)

Teori Maslow ini terdiri dari tingkatan kebutuhan manusia sesuai dengan skala prioritas. Menurut Maslow, jika kebutuhan dasar terpenuhi maka seseorang dengan sendirinya akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan berikutnya. Maslow juga beranggapan bahwa kebutuhan individu berfungsi sebagai kekuatan pendorong dalam perilaku seseorang.(Manua Leon, n.d.)

Piramida Maslow mencerminkan hierarki kebutuhan sebagai acuan dari motivasi mulai dari yang paling dasar yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan rasa aman dan nyaman, kasih sayang, penghargaan, dan puncaknya adalah aktualisasi diri pada gambar 1.1 sebagai berikut :

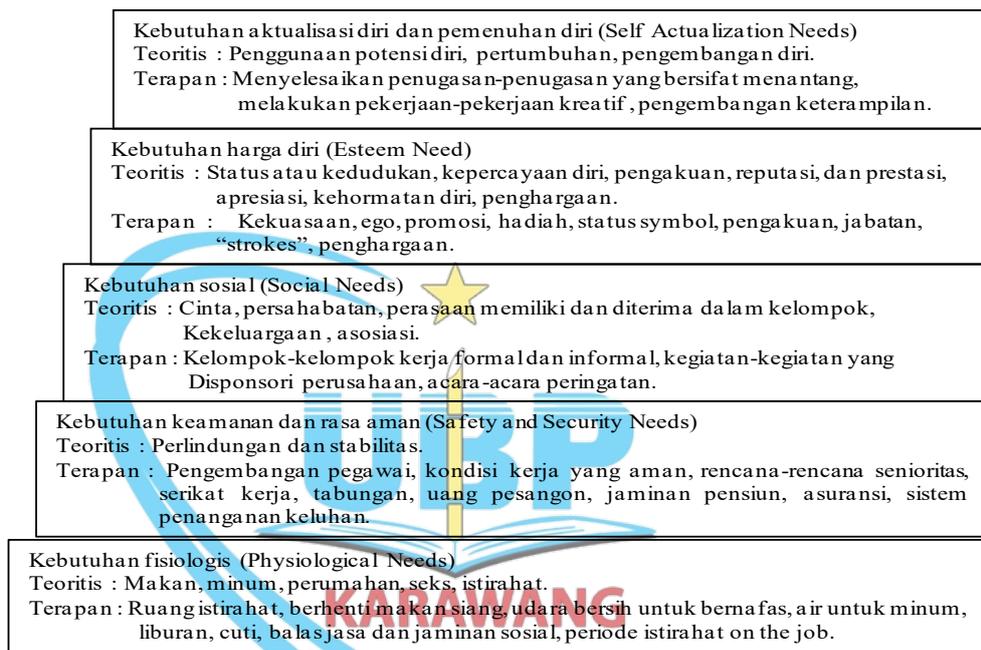


**Gambar 1. 1**  
**Piramida Teori Kebutuhan Maslow**  
**Sumber: Stephen P. Robbins and**  
**Timothy A. Judge, Perilaku Organisasi,**  
**(2020)**

Maslow mengansumsikan bahwa seseorang berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (*fisiologis*) sebelum mengarahkan perilaku kearah kebutuhan yang paling tinggi (*self actualization*). Apabila kebutuhan seseorang (pegawai)

sangat kuat, maka semakin kuat pula motivasi orang tersebut menggunakan perilaku yang mengarah pada pemuasan kebutuhannya.(Robbins, 2020)

Teori Maslow merupakan penjelasan mutlak tentang semua perilaku manusia, tetapi lebih merupakan suatu pedoman umum bagi pimpinan untuk memahami perilaku pegawai. Dengan kebutuhan menurut teori Maslow pada gambar 1.2 berikut :



**Gambar 1. 2**  
**Hirarki Kebutuhan Dan Maslow Dalam Teori Dan Penerapannya Sebagai**  
**Motivasi Manajerial**  
**Sumber: Stephen P. Robbins and Timothy**  
**A. Judge, Perilaku Organisasi, (2020)**

Teori motivasi Maslow secara umum di gunakan untuk memotivasi semua tingkatan kerja. Dengan dapat di simpulkan bahwa aktualisasi diri merupakan kebutuhan untuk mewujudkan kemampuan serta mengembangkan diri pegawai yang bersangkutan di tempat ia bekerja serta mendapatkan kesempatan untuk mendapatkan promosi jabatan.

Dalam hal ini fungsi pemimpin sangat lah diperlukan, karena mereka lah yang memiliki daya kemampuan menggerakkan instansi untuk bekerja mencapai tujuan instansi. Peranan pemimpin dalam setiap instansi atau perusahaan sangatlah dominan dalam mengembangkan dan meningkatkan kinerja instansi atau

perusahaan tersebut. Apabila pemimpin dapat memberikan motivasi yang benar kepada pegawainya, berupa motivasi kerja maka pegawai dapat memenuhi kinerja yang diberikan oleh instansi. Motivasi tersebut dapat berupa penghargaan, promosi jabatan, pujian, dan teguran.

Peran seorang pimpinan memang sangat penting sekali perannya, karena memaknai pemimpin itu berbeda dengan kepala, kepala itu diangkat melalui SK tetapi pemimpin itu harus mempunyai jiwa kepemimpinan. Wewenang nya sangat penting karena pemimpin itu dapat memberikan motivasi kerja dari pimpinan itu sendiri, dapat di lihat dari sikap bagaimana pemimpin tersebut memperlakukan pegawainya itu sendiri (Maksum Hambali, S.E. Kepala bagian perencanaan, keuangan, kepegawaian SETDA Kab. Karawang, 2021).

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan manajemen yang memfokuskan diri memaksimalkan kemampuan pegawai atau anggotanya melalui berbagai langkah strategis dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai menuju pengoptimalan tujuan instansi. (EDISON et al., 2018)

Manajemen Sumber Daya Manusia ini sendiri di definisikan sebagai proses mengelola, memotivasi, dan membangun sumber daya manusia untuk dapat menunjang aktivitas organisasi, dengan fungsi-fungsi di antaranya : Data kepegawaian, Perencanaan dan pengembangan, Rekrutmen, Kompensasi dan Kesejahteraan, Kedisiplinan dan Aturan, Penilaian dan Penghargaan, Memotivasi, Pemeliharaan, Pengintegrasian, Kesehatan kerja. (EDISON et al., 2018)

Motivasi sebagai dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan (Wibowo, 2014:323). Teori motivasi terdiri atas dua yaitu teori kepuasan dan teori proses. Salah satu teori kepuasan yaitu teori hirarki maslow antara lain adalah kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan aktualisasi diri).

Tanpa adanya motivasi dari pada pegawai untuk bekerja sama bagi kepentingan instansi, maka tujuan instansi tidak akan tercapai, sebaliknya apabila terdapat motivasi yang tinggi dari para pegawai, maka hal ini merupakan suatu jaminan atas keberhasilan instansi dalam mencapai tujuan.

Apabila pegawai mempunyai strategi motivasi kerja untuk mencapai tujuan pribadinya, maka mereka harus meningkatkan kinerjanya. Dengan meningkatnya

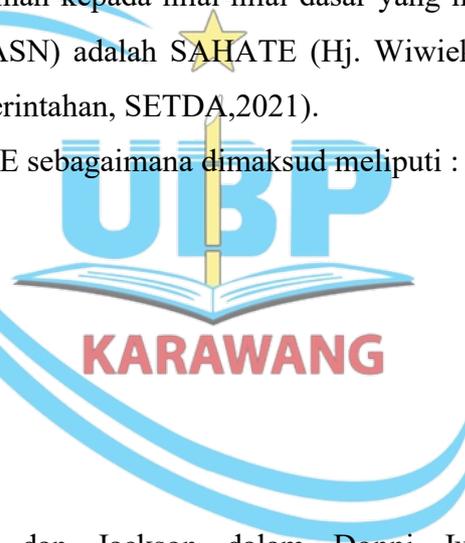
kinerja pegawai maka akan meningkatkan pula kinerja instansi. Dengan demikian, meningkatnya motivasi kerja pegawai akan meningkatkan kinerja individu, kelompok maupun instansi.

Upaya yang perlu di perhatikan untuk meningkatkan kinerja pegawai ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang dengan upaya LASKAT (Pengawasan Melekat) dari pimpinan sesuai jenjang pimpinannya di antaranya oleh staf, oleh kepala seksi, dan kepala seksi oleh atasan dan seterusnya (Maksum Hambali, S.E., Kepala bagian perencanaan, keuangan, kepegawaian SETDA Kab. Karawang, 2021).

Menurut Peraturan Bupati Karawang Nomor 51 Tahun 2018 Pasar tentang Kode Etik Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Karawang mengenai selain berpedoman kepada nilai-nilai dasar yang harus di pedomi oleh Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah SAHATE (Hj. Wiwiek Krisnawaiti, S.Sos Kepala Bagian Tata Pemerintahan, SETDA, 2021).

Nilai -nilai dasar SAHATE sebagaimana dimaksud meliputi :

1. Santun
2. Amanah
3. Harmonis
4. Adaptif
5. Terbuka
6. Efektif dan Efisien



Menurut Mathis dan Jackson dalam Donni Juni Priansa, S.Pd., S.E.,M.M.,QWP (2017:48) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah hal-hal yang di lakukan atau tidak di lakukan oleh pegawai dalam mengemban pekerjaannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang di tampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang di hasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan atau instansi (Priansa, 2017).

Pemerintah Kabupaten Karawang sebagai penerima kewenangan dalam tugas pemerintahan juga melaksanakan pengembangan sumber daya manusia. Salah satu unit kerja pada Pemerintah Daerah tersebut adalah Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang sebagai pusat perkantoran kepala daerah dalam menjalankan tugas pokoknya. Pegawai ini di tuntutan untuk menghasilkan kinerja baik secara

individual maupun kelompok. Untuk menunjang kinerja seorang pegawai Aparatur Sipil Negara di perlukan pegawai atau Aparatur yang memiliki motivasi kerja sesuai dengan penerapan kebutuhan yang di perlukan pada suatu instansi pemerintah (P. K. Karawang, n.d.).

Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang, di bentuk berdasarkan peraturan daerah nomor 10 tahun 2008 yang di tetapkan pada tanggal 25 Agustus 2008 serta petunjuk pelaksanaannya di atur melalui Peraturan Bupati Karawang Nomor 29 Tahun 2008 tentang struktur organisasi, dan tata kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang. Sekretariat Daerah merupakan unsur pembantu pimpinan pemerintah daerah di pimpin oleh Sekretaris Daerah yang berkedudukan di bawah naungan dan bertanggung jawab kepada bupati.(BKPSDM Kab. Karawang, n.d.)

Motivasi kerja menjadi hal yang paling penting dalam suatu tata pemerintahan, terutama bagi pegawai ASN suatu instansi. Motivasi akan mendorong pegawai untuk lebih berprestasi dan produktif dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan. Begitu pula motivasi dalam Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang dengan adanya strategi motivasi kerja sebagai upaya peningkatan kinerja melalui perbaikan sikap dan tingkah laku pegawai. Motivasi terbentuk dari sikap pegawai dalam menghadapi situasi kerja di tempat kerja khususnya di Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang.

Motivasi kerja sebagai kondisi atau energi yang menggerakkan diri pegawai agar terarah untuk mencapai tujuan instansi maupun pegawai itu sendiri. Sikap mental pegawai yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja yang maksimal. Dimana pegawai akan melakukan tindakan atas dasar keinginan untuk berprestasi dan memperoleh kedudukan lebih tinggi di kantor.

Dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN), Penilaian Kinerja ASN bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karier untuk meningkatkan kinerja pegawai ASN. Penilaian dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku PNS, sistem penilaiannya di lihat dari aspek penilaian yang terdiri

dari aspek perilaku kerja di antaranya orientasi pelayanan, disiplin kerja, kepemimpinan, integritas, komitmen, kerja sama. Dan itu juga sebagai persyaratan untuk pencairan TPP (Tambahkan Penghasilan Pegawai) termasuk kehadiran. (Maksum Hambali, S.E. Kepala bagian perencanaan, keuangan, kepegawaian SETDA Kab. Karawang, 2021).

Berdasarkan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 061-5449 Tahun 2019 tentang Tata cara persetujuan Menteri Dalam Negeri terhadap Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Daerah Menteri Dalam Negeri bahwa pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) merupakan salah satu bentuk penghargaan kepada Aparatur Sipil Negara (ASN) sehingga dapat meningkatkan disiplin, motivasi, kinerja, dan kesejahteraan Aparatur Sipil Negara di lingkungan Pemerintah Daerah. (Menteri Dalam Negeri, n.d.)

Salah satu faktor yang mendorong kinerja pegawai ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang ini adalah motivasi yang diberikan oleh pemimpin instansi tersebut. Salah satu motivasi yang diberikan adalah peraturan yang fleksibel seperti peraturan jam kerja, sistem yang di terapkan bertujuan untuk kenyamanan dan kelonggaran dalam bekerja serta untuk meningkatkan kinerja pegawai. (Hj. Wiwiek Krisnawaiti, S.Sos Kepala Bagian Tata Pemerintahan, SETDA, 2021).

Berdasarkan Peraturan Bupati Karawang Nomor 84 Tahun 2018 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi dan Tata Kerja (Jam kerja) Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang. Dengan demikian, berikut data jam kerja pegawai ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang dapat di lihat pada tabel 1.1 berikut ini:

**Tabel 1. 1**  
**Jam Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang**

Mulai Kerja	Jam Kerja	Jam Pulang Kerja Normal	Jam Kerja Normal
08 : 00 WIB	12:00 – 13 :00 WIB	16:00 WIB	8 Jam

**Sumber: Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang, 2021.**

Dari tabel data jam kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang jam kerja di mulai dari pukul 08:00 sampai dengan pukul 16:00. Maka pegawai ASN Bekerja dalam 8 jam per hari.

Pegawai Aparatur Sipil Negara dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang di angkat oleh pejabat Pembina kepegawaian dan di serahi tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau diserahi tugas negara lainnya dan gaji berdasarkan peraturan perundang-undangan. Sehingga Pegawai Aparatur Sipil Negara di harapkan memiliki motivasi kerja yang tinggi untuk menghasilkan kinerja yang maksimal, memiliki moral dan mental yang baik, professional dalam pekerjaannya, sadar dan tanggung jawab sebagai seorang pelayan publik.(Bupati Karawang, 2018)

Berdasarkan Peraturan Bupati Karawang Nomor 67 tahun 2020, tentang kedudukan, susunan organisasi, tugas, fungsi tata kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang. Oleh karena itu, di buat data jumlah pegawai ASN beserta golongan, di Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang pada tabel 1.2 berikut ini :

**Tabel 1. 2**  
**Data Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang**

No	Asisten Pemerintahan dan KESRA (ASDA 1)	Asisten Perekonomian dan Pembangunan (ASDA 2)	Asisten Administrasi Umum (ASDA 3)	Jumlah Pegawai ASN Berdasarkan Pangkat dan Golongan			
	BAGIAN	BAGIAN	BAGIAN	I/d	II/(a,b,c,d)	III/(a,b,c,d)	IV/(a,b,c,d)
1	Tata Pemerintahan	Perekonomian dan SDA	Umum	2 Orang	42 Orang	92 Orang	19 Orang
2	Hukum	Administrasi Pembangunan	Protokol dan komunikasi pimpinan				
3	Kerja sama Daerah	Pengadaan Barang dan Jasa	Perencanaan, Keuangan dan kepegawaian				
4	Kesejahteraan Rakyat		Organisasi				
Jumlah	53	48	54				
<b>Jumlah = 155 ASN dari 11 bagian</b>				<b>155 Pegawai ASN</b>			

**Sumber : Data Pegawai ASN beserta golongan, Setda Kabupaten Karawang, 2021.**

Berdasarkan Tabel 1.2 dapat dilihat nama - nama per bagian pada Pegawai ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang. Terdapat 155 Orang pegawai ASN dari 11 bagian di Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang.

Berdasarkan Keputusan Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang, Nomor : 800/Kep.1575- Adum 2021, Tanggal 29 Januari 2021 mengenai laporan penilaian prestasi kerja ASN di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang. Oleh karena itu di buat Tabel 1.3 Rekapitulasi Penilaian Prestasi Kerja pegawai ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang sebagai berikut :

**Tabel 1.3**  
**Rekapitulasi Penilaian Prestasi Kerja (PPK) Pegawai ASN Sekretariat**  
**Daerah Kabupaten Karawang**

No	Unsur Penilaian Prestasi Kerja	Nilai Capaian	Jumlah Pegawai
1	Sasaran Kinerja Pegawai	60 ( Sangat baik )	-
		59-55 ( Baik )	124 orang
		Kurang dari 55 ( Cukup )	31 orang
		50 (Kurang)	-
		Kurang dari 50 (Buruk)	-
2	Perilaku Kerja		
3	Orientasi pelayanan	100-91 ( Sangat baik)	10 orang
		90-81 ( Baik )	88 orang
		80-71 ( Cukup )	57 orang
		70-61 ( Kurang )	-
4	Kepemimpinan	100-91 ( Sangat baik )	8 orang
		90-81 ( Baik )	39 orang
		80-71 ( Cukup )	5 orang
		70-61 ( Kurang )	-
5	Integritas	100-91 ( Sangat baik )	12 orang
		90-81 ( Baik )	78 orang
		80-71 ( Baik )	65 orang
		70-61 ( Kurang )	-

Sumber: Hasil PPK Pegawai ASN Setda Kabupaten Karawang, 2021.

**Tabel 1. 4 (Lanjutan)**  
**Rekapitulasi Penilaian Prestasi Kerja (PPK) Pegawai ASN Sekretariat**  
**Daerah Kabupaten Karawang**

No	Unsur Penilaian Prestasi Kerja	Nilai Capaian	Jumlah Pegawai
6	Komitmen	100-91 ( Sangat baik )	12 orang
		90-81 ( Baik )	78 orang
		80-71 ( Baik )	65 orang
		70-61 ( Kurang )	-
7	Kerja sama	100-91 ( Sangat baik )	9 orang
		90-81 ( Baik )	83 orang
		80-71 ( Baik )	63 orang
		70-61 ( Kurang )	-
8	Disiplin Kerja	100-91 ( Sangat baik )	9 orang
		90-81 ( Baik )	86 orang
		80-71 ( Baik )	60 orang
		70-61 ( Kurang )	-

**Sumber: Hasil PPK Pegawai ASN Setda Kabupaten Karawang, 2021.**

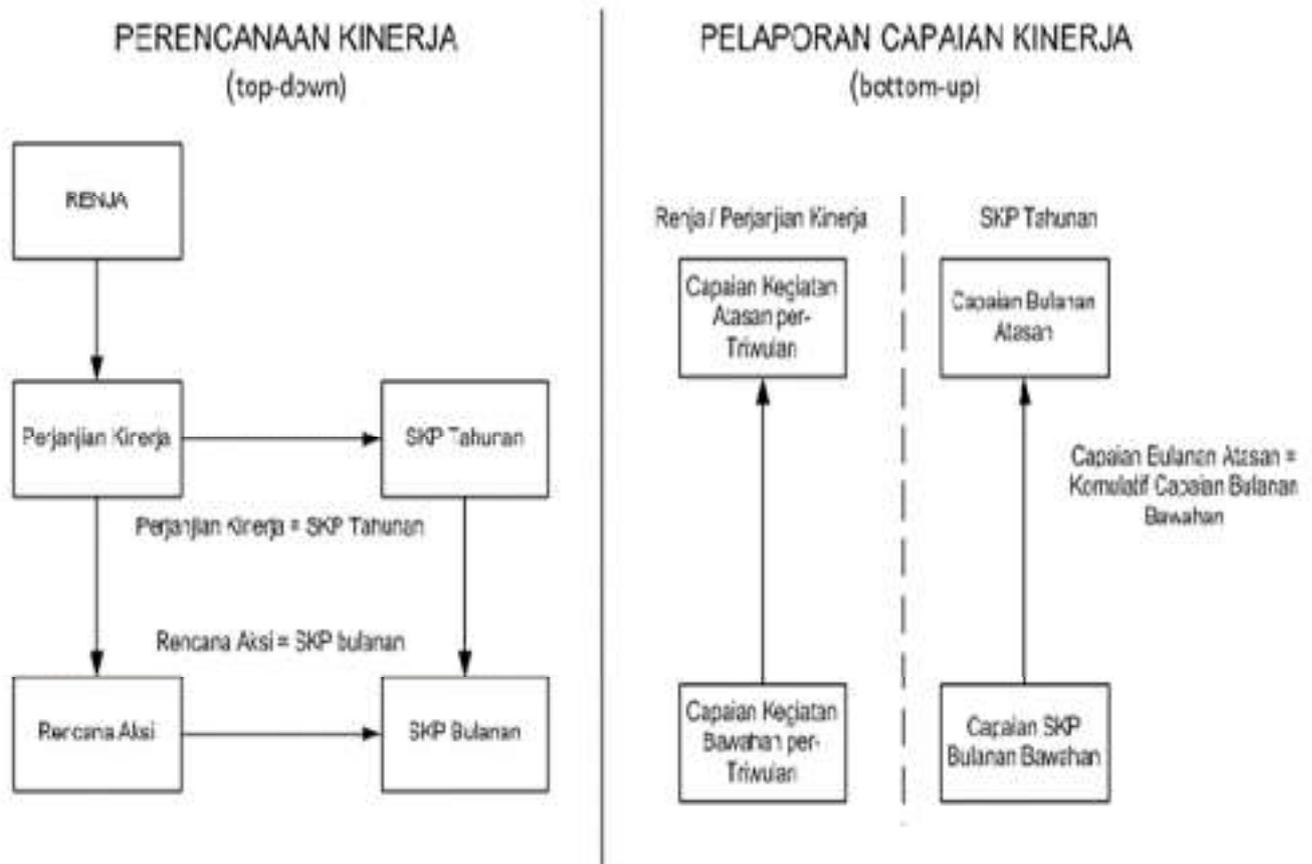
Dari hasil Penilaian Prestasi Kerja (PPK) Pegawai ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang berdasarkan lampiran keputusan Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang Nomor : 800 / Kep. 1575 - Adum / 2021 Tanggal 27 Januari 2021, dalam data yang di lihat dari komponen perilaku kerja yang mencakup penilaian yang di nilai dari 6 indikator yaitu Orientasi Pelayanan, Disiplin Kerja, Kepemimpinan, Integritas, Komitmen, Kerja sama. Dapat terlihat dari Sasaran Kerja Pegawai bahwa sebagian besar pegawai mempunyai nilai capaian dari rentang skala 59-55 (baik) 124 orang, 31 Orang pegawai yang mendapatkan nilai pada rentang skala  $\leq 55$  (cukup) yaitu pada Sasaran Kinerja Pegawai, dan untuk perilaku kerja yang di lihat dari indikator Orientasi Pelayanan terdapat 10 orang yang mendapat nilai 100-91 (Sangat baik ), 88 orang yang mendapatkan nilai 90-81 ( baik) dan 57 orang yang mendapat nilai 80-71 ( cukup ). Kepemimpinan

terdapat 8 orang yang mendapat nilai 100-91 (Sangat baik), 39 orang yang mendapatkan nilai 90-81 (baik) dan 5 orang yang mendapat nilai 80-71 (cukup). Integritas terdapat 9 orang yang mendapat nilai 100-91 (Sangat baik), 77 orang yang mendapatkan nilai 90-81 (baik) dan 69 orang yang mendapat nilai 80-71 (cukup). Komitmen terdapat 12 orang yang mendapat nilai 100-91 (Sangat baik), 78 orang yang mendapatkan nilai 90-81 (baik) dan 65 orang yang mendapat nilai 80-71 (cukup). Kerja sama terdapat 9 orang yang mendapat nilai 100-91 (Sangat baik), 83 orang yang mendapatkan nilai 90-81 (baik) dan 63 orang yang mendapat nilai 80-71 (cukup). Disiplin Kerja terdapat 9 orang yang mendapat nilai 100-91 (Sangat baik), 86 orang yang mendapatkan nilai 90-81 (baik) dan 60 orang yang mendapat nilai 80-71 (cukup).

Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang dapat di sebut juga badan pemerintah yang bergerak di bidang pelayanan pengaduan masyarakat yang menangani pengaduan-pengaduan masyarakat di Kabupaten Karawang . Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang ialah instansi pemerintah yang bertugas memberikan pelayanan (pengaduan-pengaduan) kepada masyarakat Kabupaten Karawang secara efektif dan efisien dalam menyelenggarakan tugas pemerintah dan pembangunan. Ruang lingkup pekerjaan di bagian Sekertariat Daerah (Setda) Kabupaten Karawang mencakup kepentingan masyarakat luas dalam hal pemberian pelayanan jasa yang berkaitan dengan kualitas kerja seperti ketepatan waktu target pekerjaan dalam hal pengaduan-pengaduan masyarakat Kabupaten Karawang (B. K. Karawang, 2019) .

Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang melakukan penilaiain kode etik anggotanya nya setelah menerima capaian SKP (Sasaran Kerja Pegawai) bulanan. Dan setiap setahun sekali hasil nya dilaporkan kepada bupati. Penilaian kinerja ASN di Pemerintah Daerah Kabupaten Karawang di laksanakan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 dan Peraturan Bupati Karawang Nomor 40 Tahun 2018 tentang pedoman Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Karawang. Perencanaan, pelaporan, dan penilaian Kinerja yg dilakukan Pemerintah Kabupaten Karawang dengan menggunakan sistem PARE (*Performance Agreemen Report by Electronic*). Sistem PARE adalah sebuah sistem yang di implementasikan dari tahun 2017 hingga

sekarang oleh pemerintah kabupaten karawang digunakan untuk menilai kinerja ASN , aplikasi tersebut sebenarnya hanya transisi agar PNS terbiasa menggunakan Aplikasi. Terdapat alur kerja sistem PARE pada gambar 1.3 berikut:



**Gambar 1.3**  
**Alur Kerja Sistem PARE**  
**Sumber: BKPSDM Karawang, 2021.**

Konsep kerja sistem PARE yaitu distribusi pekerjaannya dilakukan secara top-down berdasarkan rencana kerja yang sudah final. Rencana Kerja akan menjadi SKP Tahunan dan Perjanjian Kinerja sedangkan rencana aksi akan menjadi SKP Bulanan. Untuk pelaporan bulanan dilakukan secara *bottom-up*, artinya pejabat pengawas /pelaksana yang membuat capaian laporan bulanan dan capaian bulanan atasan merupakan hasil gabungan dari capaian bawahan, sehingga jika ada pekerjaan anggota atau bawahannya tidak tercapai maka akan mempengaruhi

besaran TPP (Tambahkan Penghasilan Pegawai) bulanan atasannya (B. K. Karawang, 2019).

Pemerintah Kabupaten Karawang mempunyai target sasaran kinerja pegawai yaitu bagi ASN yang mempunyai nilai per individunya SKP nya 76% atau dibawah 76% dipertimbangkan untuk di mutasi pindah tugas ke jabatan lain yang setingkat, atau bisa juga diberhentikan dari jabatannya, tidak dapat diperpanjang jabatannya atau diturunkan ke jabatan yang lebih rendah (Drs. H. Akhmad Hidayat Asisten Pemerintahan, SETDA,2021).

Penilaian kinerja ASN di pemerintah daerah kabupaten karawang terbagi menjadi dua penilaian diantaranya penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan penilaian Perilaku Kerja.

Namun pada fenomena yang terlihat ketika penulis melaksanakan observasi (pengamatan secara langsung di lapangan) dan melakukan wawancara mengenai permasalahan dan kejadian yang di alami di Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang, dengan Kepala Bagian Perencanaan, Keuangan dan Kepegawaian di Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang yaitu Bapak Maksum Hambali, S.E. pada ( Selasa, 15 Juni 2021 ) ia berkata “Fenomena itu gejala atau kenyataan yang mengidentifikasi adanya masalah yang perlu di teliti dan perlu adanya strategi untuk kearah perbaikan, seperti fenomena mengenai motivasi kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang yaitu kurang nya ketepatan waktu yang dapat di lihat dari beberapa pegawai ASN yang menunjukkan kurang nya motivasi kerja dalam melaksanakan tugas pekerjaan nya, seperti dari kurang nya ketepatan waktu dalam peraturan jam kerja yang seharusnya tepat waktu, fenomena yang ada masih terdapat pegawai ASN dalam bekerja memiliki motivasi kerja yang masih rendah dapat di lihat dengan keterlambatan pegawai yang merupakan penurunan terhadap kedisiplinan kerja. Karena rendahnya motivasi kerja seorang pegawai dengan pekerjaannya yang dapat di nilai sebagai kualitas hasil kerja, jika motivasi kerja pegawai kurang baik maka hasil dan prestasi kerja pegawai pun akan menjadi kurang optimal“.

Beserta di dukung dengan pengamatan penulis secara langsung di lapangan ketika melaksanakan kerja praktek di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang pada tahun 2020, yaitu pegawai ASN yang terlambat hadir pada saat

masuk kerja yang seharusnya pukul 08:00 WIB sudah hadir, namun masih banyak pegawai yang mengalami keterlambatan masuk kerja. Ketika jam istirahat siang pukul 12:00 WIB dan kembali ke kantor seharusnya pukul 13.00 WIB, akan tetapi pegawai kembali ke kantor melebihi batas waktu istirahat seperti pukul 13.30 WIB bahkan lebih, dan juga ada saja pegawai yang tidak berada ditempat atau keluar kantor pada saat jam kerja dan ketika setiap hari senin diadakannya rutinitas apel bagi pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang, namun masih ada saja pegawai yang mengalami keterlambatan dan tidak mengikuti apel sehingga pegawai menunggu apel selesai di luar gerbang Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang dan Sebagian pegawai pada saat bekerja sering menunda - nunda pekerjaannya, dan masih ada pegawai yang tidak menyelesaikan pekerjaannya tepat pada waktunya.

Sementara itu pengetahuan pegawai akan tugas pekerjaannya sangat menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan pekerjaannya dengan baik dan motivasi kerja pegawai belum di katakan optimal yang dapat menyebabkan kinerja pegawai kurang efektif tetapi masih perlu di perbaiki dalam stetegi motivasi kerja sebagai upaya meningkatkan kinerja pegawai ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang.

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN Menimbang bahwa pelaksanaan manajemen ASN belum berdasarkan pada perbandingan antara kompetensi dan kualifikasi yang di perlukan oleh jabatan dengan kompetensi dan kualifikasi yang di miliki calon dalam rekrutmen, pengangkatan, penempatan dan promosi jabatan sejalan dengan tata Kelola pemerintahan yang baik.(Presiden Republik Indonesia, 2014).

Namun, kualifikasi ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang kurang memadai karena banyak pegawai ASN yang bekerja tidak sesuai bidangnya, seperti jobdesk tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan sehingga kinerja ASN kurang berjalan maksimal dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya (Haries Hauzamsah, Kepala Subbagian Kepegawaian, SETDA).

Dari fenomena mengenai motivasi kerja pegawai ASN, Menurut Bapak Maksum Hambali S.E ( Kepala bagian perencanaan, keuangan dan kepegawaian SEKDA) selaku informan, Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang memiliki

Strategi untuk meningkatkan serta menumbuhkan motivasi kerja pegawai ASN agar pegawai ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang memiliki motivasi kerja yang positif dan hasil kerja yang baik di antara nya :

1. Memberikan reward kepada pegawai ASN yang menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya dengan baik dan tepat waktu, agar dapat menumbuhkan semangat kerja serta motivasi kerja pegawai.
2. Peningkatan pendapatan melalui TPP (Tambahan Penghasilan Pegawai) yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai ASN.
3. Memberikan apresiasi atas prestasi kerja pegawai ASN berupa hal kecil yang terkadang dapat mempengaruhi motivasi kerja. Misalnya, memberikan rasa hormat berupa ucapan terima kasih atas hasil kerja itu bisa disebut pengakuan terhadap hasil kerja sehingga dapat di jadikan motivasi untuk meningkatkan kinerja pegawai ASN tersebut dan selalu menerapkan komunikasi yang efektif.

Beberapa masalah tersebut diidentifikasi sebagai faktor yang menunjukkan bahwa motivasi kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang masih belum optimal, oleh karena itu, perlu di terapkan strategi-strategi motivasi kerja pegawai dengan terjalinnya hubungan kerja yang baik antara pegawai dengan pimpinan yang merupakan cerminan bagi pegawai itu sendiri, sehingga tujuan instansi dapat tercapai secara maksimal. Berdasarkan uraian tersebut penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul “Analisis Strategi Motivasi Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang”.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas maka dapat disusun identifikasi masalah sebagai berikut:

1. Motivasi kerja pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di Sekretariat Daerah Kabupaten karawang masih kurang baik, sehingga masih di perlukan strategi-strategi motivasi kerja sebagai dorongan pegawai ASN untuk tetap menumbuhkan motivasi kerja dan memiliki hasil kerja yang positif.
2. Masih kurangnya ketepatan waktu dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya, baik dalam perihal aturan jam kerja maupun rasa tanggung jawab pegawai Aparatur Sipil Negara terhadap tugas-tugasnya.

3. *Job Description* pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang masih banyak yang tidak sesuai dengan latar belakang Pendidikan.
4. Peningkatan kinerja pegawai ASN, yang dapat di lihat dari hasil Penilaian Capaian Sasaran Kerja Pegawai Negeri Sipil dengan sistem penilaian prestasi kerja yang di nilai dari beberapa aspek diantaranya Orientasi pelayanan, Disiplin kerja, Kepemimpinan, Integritas, Komitmen, dan Kerja sama.
5. Kurangnya kesadaran atas tugas yang di jalani pegawai yang menyebabkan kinerja pegawai kurang maksimal, salah satu faktor pendorong agar instansi itu menghasilkan kinerja yang maksimal yaitu perlu di tingkatkan motivasi dari pimpinan yang berperan penting sebagai cerminan bagi pegawai ASN agar termotivasi dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan.

### 1.3 Batasan Masalah

Untuk memudahkan peneliti dalam melakukan penelitiannya maka perlu adanya pembatasan masalah sehingga dapat tercapai tujuan dari penelitian tersebut. Adapun batasan masalah dalam penelitian ini yaitu:

1. Penelitian dibatasi oleh penelitian dalam lingkup lokus pada Asisten Daerah (ASDA) di instansi Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang
2. Penelitian ini mengkhususkan/mengkaji judul yang membahas tentang Analisis Penerapan Strategi Motivasi Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai ASN Di Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang (Studi pada Asisten Daerah)
3. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode pendekatan kualitatif yang bersifat deskriptif dengan jenis penelitian studi kasus (*case study*).
4. Teknik dan Alat Analisis Data Kualitatif yaitu Pemilihan metode penelitian akan teknik dan alat pengumpulan data yang digunakan dengan triangulasi sumber. Secara umum, dalam penelitian kualitatif ini alat pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara (termasuk *focus group discussion*), pengamatan lapangan, dan olah data karna Jumlah data tersebut jelas membutuhkan perencanaan dan strategi yang tepat untuk mengolah dan menganalisa.

#### 1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dikemukakan diatas, maka penulis menentukan perumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan strategi motivasi kerja pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang ?
2. Bagaimana motivasi kerja pegawai ASN untuk mendorong kebutuhan secara aktualisasi diri, penghargaan, sosial atau rasa cinta, rasa aman, dan kebutuhan fisiologis ?
3. Bagaimana kinerja pegawai ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang dan apa saja upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang ?

#### 1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini mengacu kepada perumusan masalah diatas :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis penerapan strategi motivasi kerja pegawai ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis kebutuhan secara aktualisasi diri, penghargaan, sosial atau rasa cinta, rasa aman, dan kebutuhan secara fisiologis berdasarkan teori kebutuhan hierarki Maslow.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis kinerja pegawai ASN dan upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang.

#### 1.6 Manfaat Penelitian

##### 1.6.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini, diharapkan dapat berguna bagi berbagai pihak atau kalangan, baik secara akademis maupun praktisi, yang antara lain adalah sebagai berikut :

1. Secara teoritis diharapkan dapat memberikan informasi baru yang berhubungan dengan pengetahuan mengenai penerapan strategi motivasi kerja pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang

2. Dapat di jadikan sebagai suatu analisis kebutuhan secara aktualisasi diri, penghargaan, sosial, rasa cinta, rasa aman, dan kebutuhan secara fisiologis berdasarkan teori kebutuhan Hierarki Maslow.

### 1.6.2 Manfaat Praktis

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan untuk Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang dalam menumbuhkan motivasi kerja untuk mengevaluasi kinerja pegawai ASN.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi refrensi bagi peneliti selanjutnya terkait dengan penerapan strategi motivasi kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang.

