BAB II

STUDI PUSTAKA

A. Tinjauan Pustaka

1. Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bidang strategis di organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya.

Pengertian dan definisi manajemen sumber daya manusia menurut pendapat para ahli

1. Menurut simamora (1997) manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja.
2. Menurut Dessler (1997) manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek “orang“ atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen.
3. Menurut Schuler, et al (1992) mengartikan manajemen sumber daya manusia (MSDM), merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat panting dalam memberi

kontribusi bagi tujuan – tujuan organisasi dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat.

4. Menurut Stoner (1995) manajemen sumber daya manusia meliputi penggunaan SDM secara produktif dalam mencapai tujuan – tujuan organisasi dan pemuasan kebutuhan pekerja secara individual.
5. Menurut Umar (1999) manajemen sumber daya manusia dapat dikelompokan atas tiga fungsi, yaitu :
    1. Fungsi manajemerial: perencanaan, pengorganisasian, pangarahan dan pengendalian.
    2. Fungsi operasional: pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengeintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja.
    3. Fungsi ketiga adalah kedudukan manajemen sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

2. Kebijakan Manajemen ASN

Merujuk pada pedoman, aturan, dan prinsip yang diterapkan dalam pengelolaan sumber daya manusia di instansi pemerintah, kibijakan ini sangat penting untuk memastikan bahwa ASN dapat bekerja dengan professional, efisien, dan berintegritas dalam melayani masyarakat. Di Indonesia kebijakan ini diatur dalam

berbagai peraturan perundang-undangan, terutama yang berkaitan dengan manajemen pegawai negeri sipil (PNS)

Pengelolaan atau manajemen ASN pada dasarnya adalah kebijakan dan praktek dalam mengelola aspek manusia atau sumber daya manusia dalam organisasi termasuk dalam hal ini adalah pengadaan, penempatan, mutasi, promosi, pengembangan penilaian dan penghargaan. Undang–undang No 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara secara detail menyebutkan pengelolaan pegawai ini baik PNS maupun PPPK.

Definisi kebijakan manajemen ASN menurut para ahli

1. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN. Manajemen ASN didefinisikan sebagai serangkaian proses pengelolaan ASN untuk mewujudkan ASN yang professional dengan hasil kerja tinggi dan perilaku sesuai nilai dasar ASN, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi kolusi, dan nepotisme.
2. Lembaga Administrasi Negara

   Kebijakan manajemen ASN adalah serangkaian keputusan strategis dan operasional yang dirancang untuk mengatur, mengembangkan, dan memberdayakan Aparatur Sipil Negara secara profesional, berintegritas, dan berbasis pada sistem merit guna mendukung tercapainya tata kelola pemerintahan yang baik.

3. T.H Tanneke (1997)

   Kebijakan manajemen ASN merupakan proses pengambilan keputusan yang sistematis dalam mengatur tenaga kerja di sektor public, mencakup aspek rekrutmen, penempatan, pengembangan karier, dan pemberhentian ASN yang disesuaikan dengan tujuan organisasi dan kebutuhan masyarakat.

4. Stephen P. Robbins (2003) (dalam konteks manajemen SDM Publik)

   Manajemen ASN adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan konpensasi kepada pegawai publik, sambil memperhatikan keadilan, legalitas, dan efesiensi sebagai bagian dari upaya pencapaian tujuan organisasi pemerintah.

5. Frederick Herzberg (teori motivasi dalam manajemen ASN)

   Meskipun bukan secara eksplisit menyebut manajemen ASN, Herzberg menyatakan bahwa pengelolaan ASN yang efektif harus memperhatikan dua dimensi penting: faktor motivator (pengembangan karier, tanggung jawab, prestasi) dan faktor hygiene (gaji, kondisi kerja, kebijakan organisasi), yang menjadi dasar dalam merancang kebijakan manajemen ASN yang mendorong kinerja tinggi.

6. David Mcclelland

   Dalam pendekatan manajemen ASN berbasis kebutuhan, kebijakan manajemen ASN adalah kebijakan yang

memungkinkan pegawai negeri mengembangkan potensi mereka berdasarkan kebutuhan akan pencapaian, afiliasi, dan kekuasaan, guna menciptakan ASN yang kompetitif dan berorientasi hasil.

7. Peter Drucker (dalam konteks organisasi publik)

   Kebijakan manajemen ASN adalah strategi pengelolaan sumber daya manusia disektor publik yang menitikberatkan pada hasil (output) dan kontribusi ASN terhadap misi organisasi serta pelayanan kepada masyarakat, melalui peningkatan efektivitas fan efisiensi personalia.

3. Motivasi SDM

1. Pengertian Motivasi

   Motivasi adalah suatu dorongan yang muncul dari dalam diri individu maupun dari luar yang mempengaruhi seseorang untuk bertindak atau bekerja guna mencapai tujuan tertentu (Robbins & Judge, 2017). Dalam konteks organisasi, motivasi sangat penting untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan.

2. Teori-teori Motivasi

   a. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

      Menurut Maslow (1943), kebutuhan manusia terbagi menjadi lima tingkatan: kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Dalam organisasi, pemenuhan kebutuhan ini bisa meningkatkan motivasi kerja.

b. Teori Dua Faktor Herzberg

Herzberg membedakan dua faktor yang mempunyai motivasi:

1. Motivator (intrinsic): seperti pencapaian, pengakuan, pekerjaan itu sendiri.
2. Higienis (ekstrinsik): seperti gaji, kebijakan perusahan, kondisi kerja.

Frederick Herzberg mengembangkan Teori Dua Faktor (Two-Factor Theory) berdasarkan hasil studinya terhadap sikap karyawan terhadap pekerjaan. Teori ini menyatakan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja muncul dari dua kelompok faktor yang berbeda, yaitu:

1. Faktor Motivator (Motivatoinal/Intrinsik)

   Faktor ini berkaitan langsung dengan isi atau substansi pekerjaan itu sendiri**,** dan jika terpenuhi, dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi intrinsik pegawai.

   Beberapa faktor motivator utama menurut Herzberg meliputi:

   a. Pencapaian (Achievement): Kepuasan karena berhasil menyelesaikan tugas atau mencapai target tertentu.

b. Pengakuan (Recognition): Apresiasi atau penghargaan dari atasan atau rekan kerja atas prestasi.
c. Pekerjaan itu sendiri (The Work Itself): Ketertarikan dan tantangan dari tugas yang dilakukan.
d. Tanggung jawab (Responsibility): Rasa memiliki dan kepercayaan untuk mengambil keputusan dalam pekerjaan.
e. Kemajuan (Advancement) dan pertumbuhan pribadi (Growth)**:** Kesempatan untuk belajar, berkembang, dan promosi dalam karier.

2. Faktor Higienis (Hygiene / Ekstrinsik)

   Faktor ini berkaitan dengan kondisi eksternal atau lingkungan kerja. Meskipun tidak memberikan motivasi tinggi jika terpenuhi, namun ketiadaan faktor ini bisa menyebabkan ketidakpuasan kerja**.**

   Faktor-faktor higienis antara lain:

   a. Kebijakan perusahaan dan administrasi (Company Policy and Administration)**:** Keadilan, kejelasan, dan keteraturan dalam kebijakan organisasi.
   b. Pengawasan (Supervision): Gaya kepemimpinan dan hubungan dengan atasan.

c. Hubungan antar pribadi (Interpersonal Relations): Keharmonisan hubungan dengan rekan kerja, atasan, dan bawahan.
d. Kondisi kerja (Working Conditions): Fasilitas, keamanan, kenyamanan lingkungan kerja
e. Gaji dan manfaat (Salary and Benefits): Imbalan finansial yang adil dan cukup

Kesimpulan dari teori ini**:** Untuk meningkatkan kepuasan kerja, manajer harus memperhatikan faktor motivator, sementara untuk mencegah ketidakpuasan, perlu memperbaiki faktor higienis**.**

c. Teori Harapan (expectancy Theory)-Vroom

Teori ini menekankan pentingnya motivasi intrisik dan tiga kebutuhan dasar: kompetensi, otonomi, dan keterkaitan sosial

3. Motivasi dalam kontek SDM

Motivasi karyawan sangat memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Beberapa pendekatan yang umum dalam mengelola motivasi SDM meliputi:

1. Sistem penghargaan dan kompetensi
2. Pengembangan karier dan pelatihan
3. Pemberian tantangan kerja yang bermakna
4. Keterlibatan dan partisipasi dalam pengambilan keputusan

4. Hubungan motivasi dengan kinerja SDM

   Banyak penelitian menunjukan bajwa motivasi memeliki korelasi positif dengan kinerja karyawan, kepuasan kerja, dan retensi tenaga kerja (Robbins & Judge, 2017; Luthans;2011). Oleh karena itu, memahami dan menerapkan strategi motivasi yang tepat menjadi kunci dalam pengelolaan SDM yang efektif.

4. Jenis – jenis Motivasi

1. Motivasi intriksik dan ekstrinsik
   a. Motivasi intrisik: Dorongan yang berasal dari dalam diri individu, misalnya keinginan untuk belajar karean merasa senang dan tertarik terhadap topik tersebut.
   b. Motivasi Ekstrinsik: Dorongan yang bersal dari luar diri, seperti hadiah, pujian, atau ancaman hukuman (Deci & Ryan (1985)-Self- Determination Theory (SDT)
2. Motivasi berdasarkan hierarki kebutuhan
   a. Teori Maslow mengelompokan motivasi kedalam lima tingkatan kebutuhan: fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Maslow (1943)-A Theory of Human Motivation.
   b. Motivasi berprestasi

      Dorongan untuk mencapai prestasi dan keunggulan, sering diakitkan dengan teori McClelland
   c. Motivasi Tujuan (Goal-Oriented Motivation)

Fukus pada tujuan spesifik yang ingin dicapai oleh individu, baik tujuan pembelajaran (learning goals) maupun tujuan performa (*performance goals).*

d. Motivasi Atribusional

Berhubungan dengan bagaimana individu menjelaskan sebab keberhasilan atau kegagalan.

5. Konsep dan Teori Motivasi

Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong sesorang untuk melakukan suatu aktifitas tertentu. Oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktifitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut.

Pengertian dan definisi motivasi menurut pendapat para ahli:

1. Hasibuan (Hasibuan 1999) motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampiran untuk mewujudkan tujuan perusahaan.
2. Wexley dan Yuki (1977) adalah pemberian atau penimbulan motif atau dapat pula diartikan sebagai hal atau keadaan menjadi motif. Jadi motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja.
3. Maslow (dalam stoner dalam dan free man, 1994) memandang motivasi manusia sebagai hierarki dari 5 kebutuhan, yang

merentang dari kebutuhan paling dasar kebutuhan fisiologis sampaike kebutuhan paling tinggi yakni aktuakisasi diri.

4. Menurut Hamalik (1992:173) pengertian motivasi merupakan perubahan energy dalam diri atau pribadi seseorang yang ditandai dengan timbulnya perasaan dan reaksi untuk mencapai tujuan.
5. Menurut Mulyasa (2003:112) pengertian motivasi merupakan tenaga pendorong atau penarik yang menyebabkan adanya tinggkah laku kea rah suatu tujuan tertentu. Peserta didik akan brrsungguh-sungguh karena memiliki motivasi yang tinggi.

B. Definisi Konsep

Definisi konsep dalam penelitian ini merujuk pada motivasi kerja pegawai di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Sorong Selatan, yang dipahami sebagai dorongan internal dan eksternal yang memengaruhi semangat, komitmen, serta konsistensi pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi secara optimal.

Penelitian ini menggunakan pendekatan Teori Dua Faktor Frederick Herzberg (1959), yang membedakan antara faktor-faktor intrinsic (motivator) dan faktor-faktor ekstrinsik (higienis). Selain itu, kerangka penelitian juga mempertimbangkan peran pimpinan dan lingkungan kerja sebagai variabel pendukung yang turut memengaruhi motivasi kerja.

Secara lengkap, motivasi kerja dalam konteks ini mencakup:

1. Faktor Instrinsik (Motivator)

   Yaitu faktor-faktor internal yang menciptakan kepuasan kerja dan mendorong pegawai untuk berkinerja tinggi, meliputi:

   a. Pencapaian: keberhasilan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab.
   b. Pengakuan: apresiasi atau penghargaan atas hasil kerja.
   c. Pekerjaan itu sendiri: makna, tantangan, dan variasi dari pekerjaan.
   d. Tanggung jawab: pelimpahan wewenang dan kepercayaan.
   e. Kesempatan berkembang: akses terhadap pelatihan, diklat, atau jenjang karier.

2. Faktor Ekstrinsik (Higienis)

   Yaitu faktor-faktor eksternal yang tidak selalu meningkatkan motivasi, tetapi jika tidak terpenuhi dapat menyebabkan ketidakpuasan, seperti:

   a. Gaji dan tunjangan: kompensasi finansial yang diterima pegawai.
   b. Kebijakan organisasi: aturan internal, prosedur kerja, serta sistem manajemen.
   c. Kondisi kerja: kenyamanan lingkungan fisik dan beban kerja.
   d. Hubungan kerja: kualitas interaksi dengan atasan dan rekan kerja.

e. Lingkungan Kerja: Yaitu kondisi fisik dan sosial tempat pegawai bekerja, termasuk fasilitas, interaksi tim, dan suasana kerja secara umum. Lingkungan yang mendukung dapat meningkatkan rasa nyaman dan keterlibatan pegawai.
f. Peran Pimpinan: Merujuk pada gaya kepemimpinan, komunikasi, keteladanan, dan implementasi reward & punishment oleh atasan langsung. Pimpinan yang mampu memberi arahan dan motivasi akan

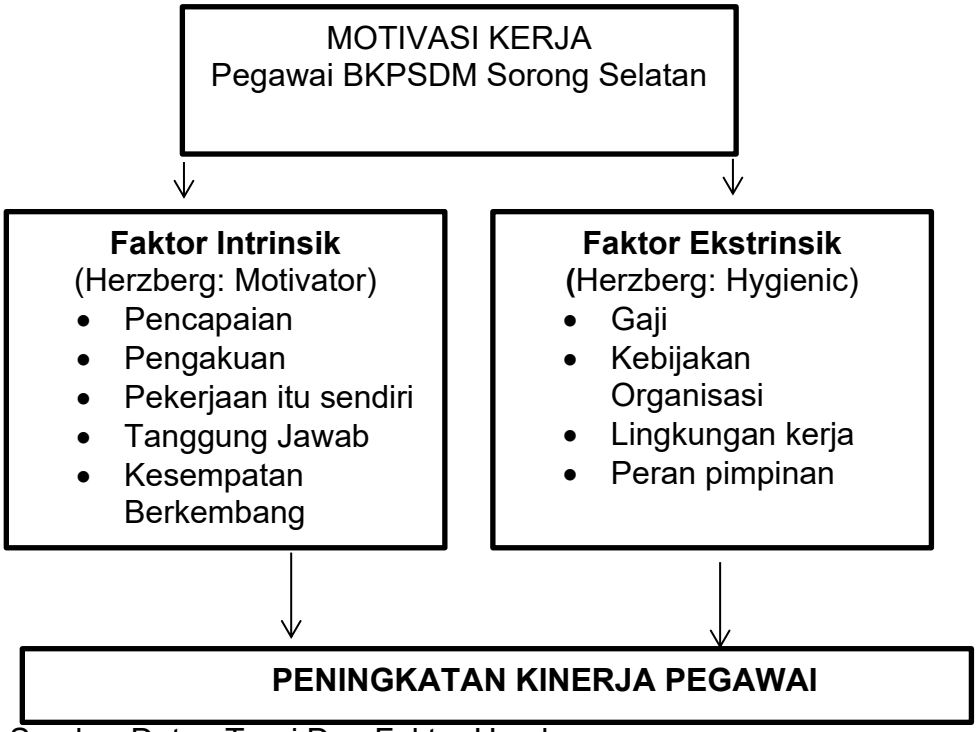
C. Kerangka Penelitian

Kerangka Penelitian merupakan penjelasan dasar pemikiran dari penelitian yang disusun dari fakta-fakta, observasi, dan kajian pustaka.

Dalam penelitian ini, peran pimpinan dan kondisi lingkungan kerja juga menjadi fokus utama yang turut mempengaruhi motivasi kerja. Pimpinan memegang peran kunci dalam memberikan teladan, rahahan, dan motivasi kepada pegawai. Sementara itu, lingkungan kerja yang kondusif baik dari segi fisik maupun psikologis dapat meningkatkan kenyamanan dan semangat kerja. Oleh karerna itu, kerangka pemikiran penelitian ini juga memasukan peran pimpinan dan lingkungan kerja sebagai variabel kunci yang perlu dianalisis secara mendalam dalam upaya memahami dinamika motivasi kerja ASN BKPSDM Sorong Selatan.

Adapun Kerangka Penelitian ini yang digambarkan oleh Penulis sebagai berikut :

Gambar 1
Kerangka
Penelitian



Sumber Data : Teori Dua Faktor Herzberg