

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Motivasi merupakan pemberi kekuatan terhadap perilaku manusia. Motivasi muncul untuk memberikan acuan kepada seseorang dalam melakukan suatu hal agar mencapai tujuan yang diinginkan. Setiap orang memiliki motivasi yang berbeda – beda. Motivasi dapat muncul dari dalam diri seseorang maupun dari luar. Motivasi dari dalam atau intrinsik merupakan pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri berupa kesadaran sedangkan motivasi dari luar atau ekstrinsik merupakan pendorong bagi para pekerja yang bersumber dari luar diri seseorang berupa kondisi yang menarik diri pekerja untuk melakukan suatu hal secara maksimal (Nawawi, dalam Putra & Frianto, 2013).

Ryan dan Deci (2000) mengungkap bahwa manusia sejatinya dianugerahi sikap untuk menjadi aktif, penasaran, dan siap belajar serta bereksplorasi tanpa dipengaruhi rangsangan dari luar sejak lahir. Hal tersebut membentuk motivasi intrinsik seseorang. Hal penting lain yang mempengaruhi motivasi intrinsik seseorang yaitu usia (Edrak, Yin-Fah, Gharleghi, & Seng, 2013). Wong (dalam Edrak, dkk., 2013) menyatakan bahwa usia selalu menjadi faktor penting dalam mempengaruhi motivasi seseorang. Keberagaman usia pekerja di dalam sebuah instansi atau perusahaan menjadi perhatian khusus mengingat setiap pekerja memiliki motivasi yang berbeda – beda sesuai dengan usia mereka.

Crewson (1997) membuktikan bahwa karyawan yang termotivasi secara intrinsik cenderung menunjukkan komitmen organisasional yang tinggi, produktivitas meningkat, dan kinerja organisasi menjadi lebih optimal. Hal tersebut didukung oleh temuan Mukhlynina, Zhdanova, Kondyurina, Bastrakov, Kovaleva, dan Mirzabalaeva (2016) yang mengungkapkan bahwa motivasi intrinsik pada dasarnya berkontribusi untuk pencapaian tanggung jawab, sedangkan motivasi ekstrinsik meningkatkan subjektivitas dan objektivitas. Georgellis, Iossa, & Tabvuma (2011) menjelaskan bahwa memperkerjakan seseorang yang telah termotivasi secara intrinsik merupakan salah satu cara efektif untuk memperbaiki kinerja karyawan dan mengatasi masalah yang intensif terutama di sektor publik.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Georgellis, dkk. (2011) telah dibuktikan bahwa imbalan ekstrinsik seperti laba, keamanan kerja dan jam kerja tidak menunjukkan hasil yang signifikan dalam mempengaruhi kemungkinan transisi ke sektor publik atau mereka mengerahkan efek negatif. Sebaliknya, kepuasan dengan imbalan intrinsik meningkatkan kemungkinan transisi ke sektor publik. Hasil ini memberikan dukungan yang luas untuk hipotesis awal penelitian tersebut bahwasannya karyawan di sektor publik yang termotivasi secara intrinsik tertarik untuk bekerja di sektor publik karena kepuasan yang lebih tinggi pada sifat pekerjaan sektor publik yang bisa menawarkan kesempatan lebih besar untuk berperilaku pro-sosial atau altruistik.

Salah satu profesi di Indonesia yang termasuk dalam sektor publik yaitu Pegawai Negeri Sipil (PNS). PNS merupakan salah satu profesi yang banyak

diminati oleh masyarakat Indonesia (Khoiroyyarah, 2015). Badan Pusat Statistik Indonesia (2016) memperoleh data bahwa pada tahun 2015 jumlah PNS di Indonesia sebanyak 4.558.425 orang. Berdasarkan data yang dikumpulkan Badan Kepegawaian Daerah Jawa Tengah, Kota Surakarta menduduki peringkat kedua sebagai kota yang memiliki jumlah PNS terbanyak di Provinsi Jawa Tengah setelah Kota Semarang dengan jumlah personil sebanyak 9.325 orang (Badan Pusat Statistik Jawa Tengah, 2016). Salah satu hal yang memperkuat bukti Kota Surakarta memiliki jumlah PNS yang banyak yaitu kepadatan penduduk Kota Surakarta yang tercatat sebanyak 11.573 jiwa/km<sup>2</sup> dan angka tersebut menunjukkan bahwa Kota Surakarta adalah kota terpadat di Jawa Tengah (Badan Pusat Statistik Jawa Tengah, 2015).

Faktor penyebab masyarakat ingin menjadi PNS antara lain yaitu ingin menaikkan status sosial, memiliki pekerjaan yang menjanjikan, mendapatkan berbagai kemudahan, tidak ada target dan rasa tertekan, mendapatkan jaminan hidup di hari tua, banyak orang tua yang ingin memiliki menantu yang berprofesi sebagai PNS, dan keinginan untuk mengabdikan terhadap negara dan kepada orang tua (Susanti & Fajerial, 2017). Hal ini diperkuat oleh analisa yang diungkap oleh Psikolog Universitas Indonesia, Ivan Sujana yang menyatakan bahwa banyak generasi muda yang terpicu oleh faktor – faktor menjanjikan sebagai PNS, yaitu dorongan dari kedua orang tua, status sosial, dan kestabilan gaji (CNN Indonesia, 2017).

PNS yang baru saja dilantik, disumpah dengan Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 5 tahun 2014 Pasal 66 Nomor 2 yang berbunyi bahwa

Pegawai Negeri Sipil harus setia dan taat sepenuhnya kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, negara, dan pemerintah; mentaati segala peraturan perundang-undangan yang berlaku dan melaksanakan tugas kedinasan yang dipercayakan dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggung jawab; senantiasa menjunjung tinggi kehormatan negara, pemerintah, dan martabat pegawai negeri sipil, serta akan senantiasa mengutamakan kepentingan negara daripada kepentingan pribadi, seseorang atau golongan; memegang rahasia sesuatu yang menurut sifatnya atau menurut perintah harus dirahasiakan; bekerja dengan jujur, tertib, cermat, dan bersemangat untuk kepentingan negara. Pegawai pemerintahan sejatinya bertugas untuk melayani masyarakat sepenuh hati. Para pegawai pemerintahan saat memberikan pelayanan kepada masyarakat sebaiknya, memberikan pelayanan yang berkualitas sehingga masyarakat terpuaskan segala keinginannya (Irwansyah, 2016).

Kepatuhan pegawai terhadap peraturan tersebut ditentukan oleh beberapa faktor. Nilai – nilai pekerjaan yang dimiliki individu dipengaruhi oleh pengelompokan usia atau dapat disebut juga dengan generasi (Lee, Hung, & Tan, 2012). Semakin beragam generasi yang bekerja di kantor pemerintahan, semakin beragam pula motivasi kerja yang dimiliki oleh setiap pegawai. Generasi *Baby Boomers*, Generasi X, dan Generasi Y untuk saat ini masih mendominasi jumlah pegawai di kantor pemerintahan. Generasi *Baby Boomers* merupakan kelompok individu yang lahir pada tahun 1946 sampai 1964 (Trower dalam Acar, 2014). Wolf, Carpenter, & Qenani-Petrela (2005) menentukan angka kelahiran Generasi

X dimulai pada tahun 1965 sampai 1976 sedangkan Generasi Y didominasi oleh orang yang lahir pada tahun kelahiran 1977 sampai 2000.

Hal tersebut sesuai dengan rekap jabatan Pegawai Negeri Sipil Kota Surakarta berdasarkan jabatan, usia dan jenis kelamin tahun 2016 yang didata oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Surakarta. Peneliti memperoleh daftar untuk Pegawai Negeri Sipil berdasarkan tingkat Eselon IV. Berikut rekap jabatan berdasarkan jabatan, usia dan jenis kelamin tahun 2016 :

Tabel 1. Rekap Jabatan berdasarkan Jabatan, Usia, dan Jenis Kelamin Tahun 2016

NO	JABATAN	Usia / Jenis Kelamin								Jumlah
		<=35		36-45		46-55		>=56		
		L	P	L	P	L	P	L	P	
1	Eselon IV.a	3	40	140	46	0	27	101	30	387
2	Eselon IV.b	0	21	93	33	2	35	89	25	298

Perbedaan generasi tersebut mengakibatkan adanya perbedaan kepribadian yang dimiliki oleh Generasi *Baby Boomers*, Generasi X, dan Generasi Y. Generasi *Baby Boomers* cenderung bertindak karena didorong untuk memperoleh hasil; mampu bertahan dalam jangka waktu yang panjang; dan memberikan usaha yang maksimal (*Society of Human Resource Management* dalam Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance, 2010). Karakteristik generasi X dalam kaitannya dengan kinerja cenderung mandiri, individualistik, skeptik, dan lebih suka menerima umpan balik yang bersifat instan (Kian & Yusoff, 2012). Karakteristik generasi Y dalam kaitannya dengan kinerja cenderung optimis, pro-keberagaman, pemain tim, paham teknologi, sederhana, dan gemar bersenang – senang (Kian & Yusoff, 2012).

Motivasi intrinsik idealnya menjadi dorongan utama yang dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil, namun pada kenyataannya hal tersebut berbeda dengan fakta yang terjadi di lapangan. Berdasarkan penjelasan dari Ivan Sujana, keinginan masyarakat untuk menjadi PNS didominasi oleh faktor eksternal, contohnya banyak orang ingin jadi PNS karena dorongan dari kedua orang tua, status sosial, dan kestabilan gaji. Hal ini menimbulkan beberapa permasalahan. Salah satu permasalahan yang terjadi karena dorongan eksternal terjadi di Kota Bandung pada tahun 2014 silam. Berdasarkan informasi yang dilansir detiknews (2014), Wali Kota Bandung, Ridwan Kamil memanggil dua PNS yang merupakan pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Dispendukcapil). Berdasarkan keluhan warga melalui akun twitter, kedua pejabat tersebut melakukan tindakan pungutan liar (pungli) dengan meminta uang tambahan serta bertindak kasar saat melayani masyarakat. Ridwan Kamil menasihati kedua pejabat tersebut untuk bekerja tidak berorientasi pada uang dan lebih ramah.

Hal yang sama terjadi di Dispendukcapil Klaten, Jawa Tengah. Maret 2017, dua pegawai Dispendukcapil Klaten mendapatkan teguran karena merokok saat melayani perekaman data e-KTP. Salah satu pegawai yang melakukan pelanggaran tersebut akan memasuki masa purnatugas pada akhir tahun 2017, sedangkan pegawai yang lain merupakan tenaga harian lepas (Suseno, 2017).

Kasus lain yang lebih berat yaitu maraknya kasus korupsi yang dilakukan oleh para generasi muda. Bulan Mei 2017 lalu, Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) menangani kasus korupsi yang dilakukan oleh 75 pemuda. Empat orang usia 20 hingga 30 tahun dan 71 orang usia 31 hingga 40 tahun (Sulistya &

Aminah, 2017). Hal ini menunjukkan banyak generasi muda yang bekerja di sektor pemerintahan berorientasi pada dorongan dari luar.

Salah satu hal yang merusak motivasi intrinsik seseorang yaitu imbalan uang (Frey, dalam Schulze & Frank, 2003). Tindakan yang menunjukkan seseorang sangat mengharapkan imbalan uang sebanyak – banyaknya saat bekerja dengan orang lain yaitu korupsi. Beragamnya kasus korupsi yang terjadi di Indonesia sejajar dengan beragamnya usia pejabat yang melakukan tindakan korupsi. Salah satu kasus korupsi yang cukup menarik perhatian publik yaitu kasus Proyek Hambalang yang menyeret Ketua Umum Partai Demokrat Anas Urbaningrum (lahir tahun 1969), Bendahara Umum Partai Demokrat Muhammad Nazaruddin (lahir tahun 1978), Anggota Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) Angelina Sondakh (lahir tahun 1977), dan Menteri Pendidikan dan Olahraga Andi Mallarangeng (lahir tahun 1963) ke jeruji besi. Tahun 2010, Nazaruddin dimintai keterangan atas keterlibatannya dalam kasus pembangunan Proyek Hambalang oleh Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK). Nazaruddin menyebutkan tiga nama politisi yang terlibat dalam kasus korupsi ini, yaitu antara lain Angelina Sondakh, Andi Mallarangeng, dan Anas Urbaningrum yang uga telah menjadi bidikan KPK dalam penuntasan kasus Proyek Hambalang (Komisi Pemberantasan Korupsi, 2013). Berdasarkan data dia atas dapat ditarik kesimpulan bahwa korupsi dilakukan dari berbagai kelompok usia.

Korupsi tidak hanya dilakukan oleh pejabat atau tokoh yang memiliki jabatan tinggi saja. Banyak Pegawai Negeri Sipil yang belum memiliki jabatan tinggi telah melakukan tindak pidana korupsi. Salah satu PNS Direktorat Jenderal

Pajak Kementerian Keuangan Indonesia Golongan IIIa, Gayus Tambunan yang lahir pada tahun 1978 terbukti telah melakukan tindak pidana korupsi pada tahun 2010 (Wadrianto, 2011). Kasus lain yaitu kasus yang menyeret Wahyu H., pejabat Eselon IV di Sekretariat DPRD Banten. Wahyu berstatus tersangka karena dugaan penyelewengan dana hibah dan bantuan sosial tahun anggaran 2011 senilai Rp 4,150 miliar dan tahun anggaran 2012 Rp 3,5 miliar (Deslatama, 2014). Daerah lain yaitu Riau juga tak luput dari tindak pidana korupsi. Tindak Pidana Khusus (Tipidsus) Kejaksaan Tinggi (Kejati) Riau melakukan pemeriksaan terhadap dua orang pejabat Eselon Dispenda Riau, pada hari Rabu 30 Agustus 2017 siang. Keduanya yang berstatus tersangka itu dipanggil terkait Korupsi senilai Rp1,2 Miliar. Keduanya diketahui berinisial DL selaku pejabat Eselon III, dan DY pejabat Eselon IV di Dispenda Provinsi Riau (Hadi, 2017).

Berdasarkan fakta – fakta di atas, banyaknya pejabat negara yang berusia muda telah melakukan tindak pidana korupsi hingga merugikan uang negara sampai milyaran rupiah. Hal tersebut memunculkan suatu permasalahan bahwa pejabat negara yang banyak melakukan tindak pidana korupsi berasal dari generasi muda. Hal lain yang mendorong peneliti memilih subyek pejabat Eselon IV yaitu banyaknya kasus yang menyeret pejabat pada eselon tersebut yang melakukan tindak pidana korupsi padahal berdasarkan Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 5 tahun 2014 yang mengatur tentang Aparatur Sipil Negara, Eselon IV bukanlah pejabat yang termasuk golongan tinggi atau bisa dikatakan bahwa tidak banyak proyek yang dikerjakan oleh pejabat Eselon IV.



Berdasarkan berita yang diusung peneliti banyak pejabat Eselon IV yang sudah berani melakukan korupsi.

Permasalahan terkait dengan PNS di Kota Surakarta yaitu terdapat pada penelitian yang dilakukan oleh Pusat Telaah dan Informasi Regional (Pattiro) Solo pada November 2012. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar keluhan masyarakat terhadap pihak pemerintah adalah ketidaktepatan waktu pelayanan dalam mengurus perizinan maupun dokumen lain. Kondisi tersebut membuat masyarakat harus meluangkan waktu lebih banyak untuk mengurusnya. Ketidakpastian biaya atas layanan juga banyak dikeluhkan masyarakat, padahal biaya tersebut kebanyakan sudah ditetapkan melalui peraturan daerah (Rafiq., 2012).

Dispendukcapil Kota Surakarta juga tidak luput dari permasalahan. Bulan November 2016 silam, Wali Kota Surakarta FX Hadi Rudyatmo mencurigai adanya pungli di Dispendukcapil. Modus yang dilakukan oknum Dispendukcapil tersebut yaitu mengambil nomor antrean pembuatan e-KTP 1 jam sebelum pelayanan e-KTP dibuka, kemudian oknum tersebut menjualnya kepada masyarakat supaya mendapatkan nomor antrean (Isnanto, 2016).

Hal yang berbeda ditemukan ketika peneliti mengumpulkan data awal berupa hasil wawancara pada bulan Mei dan Juni 2017 lalu dengan ketiga Pegawai Negeri Sipil dari tiga dinas yang berbeda di kompleks Balai Kota Surakarta yang masing – masing berusia sesuai dengan kategori Generasi *Baby Boomers*, Generasi X, dan Generasi Y. Berdasarkan penuturan salah satu Pegawai Negeri Sipil yang bekerja di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Pemerintah Kota

Surakarta, Bapak DA yang merupakan PNS yang termasuk golongan generasi X karena beliau lahir pada tahun 1977. Bapak DA menyatakan bahwa selama bekerja di BKD Kota Surakarta selalu mengikuti birokrasi dan ketentuan yang berlaku sebagai wujud loyalitas terhadap atasan. DA mengaku bahwa dirinya dan rekan kerjanya yang berada pada generasi yang sama ketika bekerja harus menerapkan kedisiplinan walaupun sedikit kaku. Prinsipnya semua pegawai sebenarnya harus taat pada kewajiban yang ditentukan di sebuah instansi. Menyangkut dengan motivasi intrinsik DA menyatakan bahwa generasi X lebih memiliki motivasi intrinsik yang tinggi dibandingkan dengan generasi yang lain karena loyalitas yang lebih tinggi terhadap pimpinan dan lebih menyukai jika pekerjaan cepat selesai. Menurut DA generasi yang ada dibawahnya sebenarnya memiliki tujuan yang sama juga dalam bekerja, terlebih generasi Y lebih melek teknologi namun hal ini yang membuat generasi Y lebih *leda – lede* dalam bekerja. Menurut DA generasi Y harus *dioyak-oyak* terlebih dahulu baru mau bekerja. Karena DA mengakui bahwa dirinya berada di usia transisi antara generasi X dengan generasi Y maka DA dapat melihat sedikit perbandingan motivasi kerja antara PNS yang berada pada di tahap generasi tersebut.

Tak jauh berbeda dengan DA, S yang bekerja di Dinas Perumahan dan KPP Kota Surakarta dan merupakan PNS golongan generasi *Baby Boomers* menyatakan bahwa beliau bekerja karena untuk mengabdikan masyarakat dan pimpinan. Di satu sisi beliau harus menjalankan segala perintah dari atasan dan di sisi lain harus melayani masyarakat agar permasalahan mereka dapat selesai.

sehingga dibutuhkan keseriusan dan motivasi yang tinggi dalam bekerja agar tujuan instansi dapat tercapai dan masyarakat terpenuhi kebutuhannya.

Lain halnya dengan SU, PNS Dinas Kesehatan Kota Surakarta, yang menyatakan bahwa generasi Y lebih memiliki motivasi intrinsik yang lebih tinggi daripada generasi X dan *Baby Boomers*. Pasalnya, generasi Y bekerja karena mereka sejatinya ingin bekerja seperti mengurus berbagai hal namun dilakukan dengan santai dan tidak terlalu mementingkan birokrasi – birokrasi yang dianggap terlalu berbelit – belit dan ribet. Karena SU bekerja di bidang pelayanan maka tujuannya hanyalah ingin membantu masyarakat. SU juga menganggap bahwa generasi pendahulunya mereka bekerja hanyalah untuk tunduk dengan jabatan atau pangkatnya. Sehingga, agar terus termotivasi bekerja mereka akan terus setia terhadap ketentuan – ketentuan yang sesuai dengan jabatannya.

Keterkaitan antara motivasi intrinsik dengan Generasi *Baby Boomers*, Generasi X, dan Generasi Y telah diteliti sebelumnya di luar negeri. Kian & Yusoff (2012) memperoleh hasil penelitian yang menunjukkan bahwa motivasi intrinsik pegawai pabrik listrik dan elektronik di Malaysia yang termasuk Generasi X lebih tinggi daripada pegawai Generasi Y. Penelitian Acar (2014), menemukan bahwa faktor motivasi baik ekstrinsik maupun intrinsik sama – sama mempengaruhi pekerja salah satu bank di Turki yang termasuk Generasi X dan Y. Nilai motivasi intrinsik tampak relatif konsisten antar generasi dengan menunjukkan tidak adanya perbedaan antara Generasi *Baby Boomers* dan Generasi X, walaupun terdapat penurunan kecil antara Generasi *Baby Boomers*

dan Generasi Y, serta sedikit perbedaan dalam penelitian dengan metode *cross-sectional* (Twenge, 2010).

Banyak penelitian dari luar negeri yang menunjukkan tidak ada perbedaan motivasi intrinsik pada Generasi *Baby Boomers*, Generasi X, dan Generasi Y, namun peneliti memiliki alasan tersendiri untuk mengangkat permasalahan ini. Alat ukur penelitian yang berbeda menjadi pertimbangan peneliti untuk melanjutkan penelitian ini. Kesalahan yang dilakukan oleh beberapa PNS di Kota Surakarta juga menjadi landasan peneliti untuk mencari tingkatan motivasi intrinsik mereka yang dibedakan berdasarkan golongan usia.

Hal – hal lain yang mendorong peneliti mengambil tema tentang motivasi intrinsik berdasarkan generasi pada PNS Eselon IV yaitu banyaknya pejabat negara yang masih berusia muda telah melakukan tindak pidana korupsi. Pemilihan subyek didasari atas adanya beberapa kasus pejabat Eselon IV yang melakukan korupsi dan jumlah personil PNS Eselon IV paling banyak di antara eselon lain sehingga hal ini menjadi pertimbangan peneliti dengan dasar apabila ada salah satu atau beberapa PNS Eselon IV yang melakukan tindakan korupsi maka ada kemungkinan PNS Eselon IV tersebut menjadi contoh bagi pejabat yang lain.

Berdasarkan pemaparan latar belakang di atas maka terdapat sebuah rumusan pertanyaan yang muncul yaitu, apakah motivasi intrinsik Pegawai Negeri Sipil Eselon IV di Kota Surakarta yang ditinjau berdasarkan kategori Generasi *Baby Boomers*, Generasi X dan Generasi Y memiliki perbedaan? Untuk menjawab pertanyaan tersebut maka peneliti ingin mengadakan penelitian dengan

judul Motivasi Intrinsik Pegawai Negeri Sipil Eselon IV di Kota Surakarta ditinjau berdasarkan Penggolongan Generasi *Baby Boomers*, Generasi X dan Generasi Y.

### **B. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang di atas, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui motivasi intrinsik yang termasuk pada Generasi *Baby Boomers*, Generasi X, dan Generasi Y pada Pegawai Negeri Sipil Eselon IV di Kota Surakarta.
2. Mengetahui tingkatan motivasi intrinsik pada Pegawai Negeri Sipil Eselon IV yang termasuk generasi *Baby Boomers*, Generasi X, dan Generasi Y.

### **C. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan sebagai berikut:

1. Menambah wawasan baru dalam pengembangan Psikologi Industri dan Organisasi.
2. Menambah pengetahuan baru tentang faedah motivasi intrinsik bagi setiap kalangan di dunia industri dan organisasi
3. Menghasilkan telaah baru terkait motivasi intrinsik yang ditinjau dari perbedaan Generasi *Baby Boomers*, Generasi X, dan Generasi Y khususnya di dunia industri dan organisasi.
4. Bagi instansi pemerintahan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi terkait perbedaan karakteristik baik dari Generasi *Baby Boomers*, Generasi X, dan Generasi Y yang mempengaruhi motivasi intrinsik dalam bekerja terutama dalam melayani masyarakat umum.

5. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian diharapkan dapat menjadi sumbangan pengetahuan mengenai motivasi intrinsik berdasarkan usia perkembangan dewasa madya dan menjadi acuan bagi penelitian selanjutnya dengan tema terkait agar lebih baik dari penelitian ini.