

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Penelitian Sebelumnya

Penelitian-penelitian sebelumnya yang ada hubungannya dengan variabel penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Karimin Jaya (2001) yang berjudul **“Pengaruh tingkat Pendidikan, Pelatihan dan Motivasi terhadap kinerja penyuluh KB di BKKBN Kota Jambi”**. Selanjutnya oleh Nuryakin (2001) yang berjudul **“Pengaruh Tingkat Pendidikan, Pengalaman dan Motivasi terhadap Kinerja Anggota DPRD Kabupaten Barito Propinsi Kalimantan Tengah”**.

Dalam penelitian ini terdapat kesamaan dan perbedaan dengan kedua Peneliti di atas yaitu kesamaannya adalah pada variabel Pendidikan, Pelatihan, Motivasi dan Pengalaman kerja. Perbedaannya adalah pada variabel Sikap loyal dan Budaya Kerja yang dalam penelitian pendahulu di atas tidak ada.

Dalam penelitian kedua pendahulu tersebut bertujuan ingin mengetahui pengaruh faktor bebas secara bersama-sama atau secara parsial terhadap Kinerja Penyuluh KB oleh Karimin Jaya dan Anggota DPRD oleh Nuryakin, dan ingin mengetahui faktor mana yang paling dominan pengaruhnya terhadap Kinerja Penyuluh KB oleh Karimin Jaya dan Anggota DPRD oleh Nuryakin. Karimin (2001:94) menyimpulkan bahwa pengujian hipotesis pertama baik secara keseluruhan maupun secara terpisah terbukti bahwa variabel bebas mempunyai pengaruh secara

signifikan terhadap Kinerja Penyuluh KB di Kota Jambi. Dari variabel yang dominan pengaruhnya terhadap Kinerja Penyuluh KB di Kota Jambi adalah variabel Motivasi.

2.2. Pengertian Kinerja

Di Indonesia istilah Kinerja telah populer digunakan dalam mass-media dan media massa Indonesia memberi padanan kata dalam bahasa Inggris untuk istilah kinerja tersebut, yakni “*performance*”. Menurut *The scribner-Bantam English Dictionary*, terbitan Amerika Serikat dan Canada, tahun 1979, terdapat keterangan sebagai berikut : Pertama, berasal dari akar kata “*to perform*” yang mempunyai “*entries*” berikut : melakukan, menjalankan, melaksanakan, memenuhi atau menjalankan kewajiban sesuatu nazar, melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab, melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin. Dapat disimpulkan bahwa dari beberapa entries tersebut “*to perform*” adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dan sesuai dengan hasil seperti yang diharapkan, sedangkan arti kata *performance* merupakan kata benda (noun) dimana salah satunya adalah : “*thing done*” (sesuatu hasil yang telah dikerjakan).

Berdasarkan hal tersebut diatas, maka arti *performance* atau kinerja adalah sebagai berikut : “*performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika”

(Prawirosentono, 1999 : 2). Kemudian mengenai kinerja (*performance*) diartikan pula oleh Simamora (1995 : 327) yaitu merupakan suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara nyata dapat tercermin keluaran yang dihasilkan. Suprihanto (2000 : 7) menyebutkan istilah kinerja dan prestasi kerja yaitu : hasil kerja seseorang selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran. Menurut Mangkunegara (2001 : 67), istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Jadi dengan demikian kinerja (*performance*) adalah suatu hasil yang telah dikerjakan dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang dilaksanakan secara legal, tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Bagi Lembaga atau Pemerintahan Desa, Kinerja dimaksud adalah hasil kerja Kepala Desa beserta perangkatnya yang dicapai dalam suatu periode tertentu.

2.3. Pendidikan

Pendidikan merupakan proses pembelajaran melalui proses dan prosedur yang sistematis yang terorganisir baik teknis maupun manajerial yang berlangsung dalam waktu yang relatif lama. Menurut Zainun (1996 : 73) pendidikan pada dasarnya

dimaksudkan untuk mempersiapkan SDM sebelum memasuki pasar kerja. Dengan pengetahuan yang diperoleh dari pendidikan dalam proporsi tertentu diharapkan sesuai dengan syarat-syarat yang dituntut oleh suatu pekerjaan. Pendidikan mempunyai fungsi sebagai penggerak sekaligus pemacu terhadap potensi kemampuan SDM dalam meningkatkan prestasi kerjanya (Irianto, 2001 : 75), ia juga mengatakan bahwa nilai kompetensi seorang pekerja dapat dipupuk melalui program pendidikan, pengembangan dan pelatihan.

Menurut Siagian (1999 : 181-182), pertanyaan yang harus dihadapi oleh organisasi bukan lagi apakah akan melakukan investasi bagi pengembangan sumber daya manusia yang dimiliki, melainkan berapa besar investasi yang harus dibuat. Dari pertanyaan tersebut menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia mutlak diperlukan bagi organisasi yang terus berkembang sejalan dengan perkembangan dalam masyarakat.

Para pegawai yang sudah berpengalamanpun selalu memerlukan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan, karena selalu ada cara yang lebih baik untuk meningkatkan produktivitas kerja. Peningkatan, pengembangan dan pembentukan tenaga kerja dapat dilakukan melalui upaya pembinaan, pendidikan dan latihan (Hamalik, 2000 : 10). Pendidikan merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian (Notoatmojo, 1998 : 25). Pendidikan berkaitan dengan mempersiapkan calon tenaga yang diperlukan oleh suatu instansi atau organisasi sehingga cara penekanannya pada kemampuan kognitif, afektif dan psychomotor. Pendidikan

merupakan proses pembelajaran melalui proses dan prosedur yang sistematis dan terorganisir baik teknis maupun manajerial yang berlangsung dalam waktu yang relatif lama. Menurut Irianto (2001 : 75) dalam pengembangan SM (*human resource development*) bahwa nilai-nilai kompetensi seseorang pekerja dapat dipupuk melalui program pendidikan, pengembangan atau pelatihan yang berorientasi pada tuntutan kerja aktual dengan penekanan pada pengembangan *skill, knowledge* dan *ability* yang secara signifikan akan dapat memberi standar perilaku dalam sistem dan proses kerja yang diterapkan.

Pendidikan dengan berbagai programnya mempunyai peranan penting dalam proses memperoleh dan meningkatkan kualitas kemampuan profesional individu. Melalui pendidikan seseorang dipersiapkan untuk memiliki bekal agar siap tahu, mengenal dan mengembangkan metode berpikir secara sistematis agar dapat memecahkan masalah yang akan dihadapi dalam kehidupan dikemudian hari (Sedarmayanti, 2001 : 32). Menurut instruksi Presiden No. 15 tahun 1974, “pendidikan adalah segala usaha untuk membina kepribadian dan mengembangkan kemampuan manusia Indonesia, jasmani dan rohani, yang berlangsung seumur hidup, baik didalam maupun diluar sekolah, dalam rangka pembangunan persatuan Indonesia dan masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila”. Sedangkan pengertian pendidikan sesuai dengan Undang-Undang Republik Indonesia No. 2 tahun 1989 tentang sistem pendidikan Nasional disebut bahwa : “Pendidikan adalah usaha sadar untuk menyiapkan peserta didik melalui kegiatan bimbingan, pengajaran

dan atau latihan bagi peranannya dimasa yang akan datang” (diskutip oleh Sedarmayanti).

2.4. Pelatihan

Menurut Bernardin & Russell (dalam Gomes, 2000 : 197) pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performan pekerja pada pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya, atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya. Pelatihan lebih berkaitan dengan peningkatan keterampilan karyawan yang sudah menduduki suatu pekerjaan atau tugas tertentu sehingga lebih menekankan pada keterampilan (*skill*). Pelatihan merupakan cara terpadu yang diorientasikan pada tuntutan kerja aktual, dengan penekanan pada pengembangan *skill, knowledge* dan *ability*.

Yoder (Mangkunegara, 2000 : 43) membedakan antara istilah pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*), dimana pelatihan ditujukan untuk pegawai pelaksana dan pengawas. Sedangkan pengembangan ditujukan untuk pegawai tingkat manajemen. Sementara itu Umar (2000 : 12), melihatnya dari segi waktu, dimana pelatihan (*training*) ditujukan pada kebutuhan saat ini untuk dapat menguasai berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja, sedangkan pengembangan bertujuan untuk menyiapkan pegawainya agar siap memangku jabatan dimasa yang akan datang.

Nadler sebagai orang yang pertama kali mencetuskan istilah *Human Resource Development* (HRD) tahun 1969, membedakan antara pengertian *Training*, *Education*, dan *Development* (dalam Atmosoepipto, 2000 : 42) sebagai berikut :

Training : learning to present job (belajar yang ada kaitannya dengan pekerjaan yang ditangani saat ini).

Education : learning to prepare the individual for a different but identified job (belajar untuk persiapan melakukan pekerjaan yang berbeda tetapi teridentifikasi).

Development : learning for growth of the individual but not related to a specific present or future job (belajar untuk perkembangan individu, tetapi tidak berhubungan dengan pekerjaan tertentu saat ini atau yang akan datang).

Selanjutnya Notoatmodjo (1998 : 26) membedakan pendidikan dengan pelatihan seperti terlihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 2.1. Perbedaan antara Pendidikan dengan Pelatihan

Faktor pembeda	Pendidikan	Pelatihan
1. Pengembangan kemampuan	Menyeluruh (overall)	Khusus (specific)
2. Area kemampuan (penekanan)	Kognitif,afektif,psikomotor	Psikomotor
3. Jangka waktu pelaksanaan	Panjang	Pendek
4. Materi yang diberikan	Lebih umum	Lebih khusus
5. Metode belajar	Konvensional	Inkonvensional
6. Penghargaan akhir proses	Gelar (degree)	Sertifikat

Sumber : Notoatmodjo, 1998 : 26.

Jadi pendidikan, pelatihan dan pengembangan merupakan istilah yang berhubungan dengan usaha-usaha berencana yang diselenggarakan untuk mencapai pemuasan *skill*, pengetahuan dan sikap-sikap pegawai atau anggota organisasi. Pendidikan dan latihan adalah suatu proses yang akan menghasilkan suatu perubahan perilaku peserta yang berbentuk peningkatan kemampuan kognitif, afektif ataupun psikomotor. Dampak lain yang akan ditimbulkan adalah peningkatan produktivitas kerja baik secara kualitas maupun kuantitas, meningkatnya semangat kerja (Asnawi, 1999 : 119-120).

Pelatihan akan bermanfaat bagi sebuah organisasi apabila kebutuhan pelatihan itu dianalisis pada saat dan waktu yang tepat (Irianto, 2001 : 87). Karena pelatihan hanya bermanfaat dalam situasi pada saat para pegawai kekurangan kecakapan dan pengetahuan (Gomes, 2000 : 198). Sedangkan menurut Tovey, analisis kebutuhan pelatihan merupakan upaya pemahaman analitis tentang situasi tempat kerja untuk secara spesifik menentukan kebutuhan pelatihan apa yang harus dipenuhi sehingga dana, waktu dan segala usaha tidak terbuang percuma (dalam Irianto, 2001 : 87).

2.5. Motivasi

2.5.1. Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata Latin “*movere*” yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditujukan untuk sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerjasama

secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan (Melayu, 2001 : 140). Abraham Sperling mengemukakan bahwa motivasi itu didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, mulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri (dalam Mangkunegara, 2001 : 93). William J. Stanton mendefinisikan motivasi “Suatu motif adalah kebutuhan yang distimulasi yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas”. Sedangkan (Mangkunegara, 2001 : 68), mengatakan bahwa motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Menurut Nawawi (2001 : 351), bahwa kata motivasi (*motivation*) kata dasarnya adalah motif (*motive*) yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadikan sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/ kegiatan, yang berlangsung secara sadar. Menurut Sedarmayanti (2001 : 66), motivasi dapat diartikan sebagai suatu daya pendorong (*driving force*) yang menyebabkan orang berbuat sesuatu atau yang diperbuat karena takut akan sesuatu. Misalnya ingin naik pangkat atau naik gaji, maka perbuatannya akan menunjang pencapaian keinginan tersebut. Yang menjadi pendorong dalam hal tersebut adalah bermacam-macam faktor diantaranya faktor ingin lebih terpandang diantara rekan kerja atau lingkungan dan kebutuhannya untuk berprestasi.

Motivasi dapat didefinisikan sebagai berikut : “kondisi mental yang mendorong aktivitas dan memberi energi yang mengarah kepada pencapaian

kebutuhan, memberi kepuasan atau mengurangi ketidak seimbangan” Bernard Berendoom dan Gary A. Stainer (dalam Sedarmayanti, 2001 : 66).

Kootz et al. (dalam Ali, 1989 : 115) mendefinisikan motivasi sebagai suatu reaksi yang diawali dengan adanya kebutuhan yang menimbulkan keinginan atau upaya mencapai tujuan, selanjutnya menimbulkan ketegangan, kemudian menyebabkan timbulnya tindakan yang mengarah pada tujuan dan akhirnya dapat memuaskan.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa tidak ada motivasi jika tidak dirasakan adanya kebutuhan dan kepuasan serta ketidakseimbangan. Rangsangan terhadap hal termaksud akan menumbuhkan tingkat motivasi, dan motivasi yang telah tumbuh akan merupakan dorongan untuk mencapai tujuan pemenuhan kebutuhan atau pencapaian keseimbangan. Motiv merupakan suatu dorongan kebutuhan dari dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya.

2.5.2. *Teori Motivasi*

Didalam mengkaji teori dari motivasi sebetulnya cukup menarik dan teorinya dapat dikelompokkan/diklasifikasikan atas :

1. Teori kepuasan (*Content Theory*) yang memusatkan pada apa-nya motivasi.
2. Teori motivasi proses (*Process Theory*) yang memuaskan pada bagaimana-nya motivasi.

3. Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*) yang menitik beratkan pada dimana perilaku dipelajari.

Dalam penelitian ini yang dibahas hanya teori *Kepuasan*, dimana teori ini diikuti oleh beberapa pakar teori motivasi seperti Frederik Winslow Taylor, A.H. Maslow, Frederick Herzberg, Douglas McGregor, McClelland dan Claude S. George. Teori kepuasan yang diikuti oleh Frederick Herzberg sebagai berikut :

2.5.2.1. Teori Dua Faktor Herzberg

Dalam kehidupan organisasi, pemahaman terhadap motivasi bagi setiap pemimpin sangat penting artinya, namun motivasi juga dirasakan sebagai sesuatu yang sulit. Hal ini dikemukakan oleh Wahjosumidjo (1994 : 173) sebagai berikut :

- a. Motivasi sebagai suatu yang penting (*important subject*) karena peran pemimpin itu sendiri kaitannya dengan bawahan. Setiap pemimpin tidak boleh tidak harus bekerja bersama-sama dan melalui orang lain atau bawahan, untuk itu diperlukan kemampuan memberikan motivasi kepada bawahan.
- b. Motivasi sebagai suatu yang sulit (*puzzling subject*), karena motivasi sendiri tidak bisa diamati dan diukur secara pasti. Dan untuk mengamati dan mengukur motivasi berarti harus mengkaji lebih jauh perilaku bawahan. Disamping itu juga disebabkan adanya teori motivasi yang berbeda satu sama lain.

Untuk memahami motivasi pegawai dalam penelitian ini digunakan teori motivasi dua arah yang dikemukakan oleh Herzberg. Adapun pertimbangan peneliti adalah : **Pertama**, teori yang dikembangkan oleh Herzberg berlaku mikro yaitu untuk

karyawan atau pegawai pemerintahan di tempat ia bekerja saja. Sementara teori motivasi Maslow misalnya berlaku makro yaitu untuk manusia pada umumnya. **Kedua**, teori Herzberg lebih eksplisit dari teori hirarki kebutuhan Maslow, khususnya mengenai hubungan antara kebutuhan dengan performa pekerjaan.

Teori ini dikemukakan oleh Frederick Herzberg tahun 1966 yang merupakan pengembangan dari teori hirarki kebutuhan menurut Maslow. Teori Herzberg memberikan dua kontribusi penting bagi pimpinan organisasi dalam memotivasi karyawan. *Pertama*, teori ini lebih eksplisit dari teori hirarki kebutuhan Maslow, khususnya mengenai hubungan antara kebutuhan dalam performa pekerjaan. *Kedua*, kerangka ini membangkitkan model aplikasi, pemerikayaan pekerjaan (Leidecker and Hall dalam Timpe, 1999 : 13).

Berdasarkan hasil penelitian terhadap akuntan dan ahli teknik Amerika Serikat dari berbagai Industri, Herzberg mengembangkan teori motivasi dua faktor (Cushway and Lodge, 1995 : 138). Menurut teori ini ada dua faktor yang mempengaruhi kondisi pekerjaan seseorang, yaitu faktor pemuas (*motivation factor*) yang disebut juga dengan *satisfier* atau *intrinsic motivation* dan faktor kesehatan (*hygienes*) yang juga disebut *disatisfier* atau *ekstrinsic motivation*. Teori Herzberg ini melihat ada dua faktor yang mendorong karyawan termotivasi yaitu **faktor intrinsik** yaitu daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing orang, dan **faktor ekstrinsik** yaitu daya dorong yang datang dari luar diri seseorang, terutama dari organisasi tempatnya bekerja.

Jadi karyawan yang terdorong secara intrinsik akan menyenangi pekerjaan yang memungkinnya menggunakan kreativitas dan inovasinya, bekerja dengan tingkat otonomi yang tinggi dan tidak perlu diawasi dengan ketat. Kepuasan disini tidak terutama dikaitkan dengan perolehan hal-hal yang bersifat materi. Sebaliknya, mereka yang lebih terdorong oleh faktor-faktor ekstrinsik cenderung melihat kepada apa yang diberikan oleh organisasi kepada mereka dan kinerjanya diarahkan kepada perolehan hal-hal yang diinginkannya dari organisasi (dalam Sondang, 2002 : 107).

Adapun yang merupakan **faktor motivasi** menurut Herzberg adalah : pekerjaan itu sendiri (*the work it self*), prestasi yang diraih (*achievement*), peluang untuk maju (*advancement*), pengakuan orang lain (*ricognition*), tanggung jawab (*responsible*). Sedangkan **faktor hygienis** terdiri dari : kompensasi, kondisi kerja, status, supervisi, hubungan antara manusia, dan kebijaksanaan perusahaan. Lebih jelasnya teori dua faktor Herzberg (*Herzberg's Two Factor Theory*) yang dikutip oleh Luthas (1992 : 160) sebagai berikut :

Tabel 2.2. Herzberg's Two Factor Theory

Hygiene Factor Ektrinsic	Motivators Intrinsic
1. Company policy and administration (Kebijaksanaan & administrasi)	1. Achievement (Keberhasilan pelaksanaan)
2. Supervision technical (Supervisi)	2. Recognition (Pengakuan/penghargaan)
3. Salary (Gaji/Upah)	3. Work it self (Pekerjaan itu sendiri)
4. Interpersonal realtion, supervisor (Hubungan antara pribadi)	4. Responsibility (Tanggung jawan)
5. Working contion (Kondisi kerja)	5. Advncement (Pengembangan)

Sumber : Luthas (1992 : 160).

Menurut Herzberg **faktor higienis/extrinsic factor** tidak akan mendorong minat para pegawai untuk berforma baik, akan tetapi jika faktor-faktor ini dianggap tidak dapat memuaskan dalam berbagai hal seperti gaji tidak memadai, kondisi kerja tidak menyenangkan, faktor-faktor itu dapat menjadi sumber ketidakpuasan potensial (Cushway & Lodge, 1995 : 139). Sedangkan faktor **motivation/intrinsic factor** merupakan faktor yang mendorong semangat guna mencapai kinerja yang lebih tinggi. Jadi pemuasan terhadap kebutuhan tingkat tinggi (faktor motivasi) lebih memungkinkan seseorang untuk berforma tinggi daripada pemuasan kebutuhan lebih rendah (higienis) (Leidecker & Hall dalam Timpe, 1999 : 13).

Dari teori Herzberg tersebut, uang/gaji tidak dimasukkan sebagai faktor motivasi dan ini mendapat kritikan oleh para ahli. Pekerjaan kerah biru sering kali dilakukan oleh mereka bukan karena faktor intrinsik yang mereka peroleh dari pekerjaan itu, tetapi kerana pekerjaan itu dapat memenuhi kebutuhan dasar mereka (Cushway & Lodge, 1995 : 139). Penelitian oleh Schwab, De Vitt dan Cummings tahun 1971 telah membuktikan bahwa faktor ekstrinsik-pun dapat berpengaruh dalam memotivasi performa tinggi (Grensing dalam Timpe, 1999 : 81).

2.5.2.2. Teori Evaluasi Kognitif menurut P.C. Jordan

Inti teori ini adalah pandangan yang mengatakan bahwa pengaruh motivasi intrinsik berkurang apabila seorang telah bermotivasi oleh dorongan yang bersifat ekstrinsik. Teori ini mengatakan bahwa apabila faktor-faktor motivasional yang bersifat ekstrinsik kuat, maka motivasi intrinsik melemah. Dicontohkan jika motivasi

ekstrinsik seperti penghasilan yang menarik, seseorang karyawan seolah-olah kehilangan kendali atas “nasibnya” dan karena itu kepuasan menampilkan kinerja rendah, dengan kata lain motivasi yang bersangkutan telah beralih dari motivasi intrinsik menjadi motivasi ekstrinsik (dalam Sondang, 2002 : 109).

2.5.3. *Faktor-faktor Motivasi*

Telah diuraikan pada bagian terdahulu bahwa faktor-faktor motivasi yang digunakan dalam penelitian ini dikutip dari teori dua faktor Herzberg. Faktor-faktor motivasi tersebut akan diuraikan berikut ini :

2.5.3.1. *Gaji (Salary)*

Bagi pegawai, gaji merupakan faktor penting untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri dan keluarganya. Gaji selain berfungsi memenuhi kebutuhan pokok bagi setiap pegawai juga dimaksudkan untuk menjadi daya dorong bagi pegawai agar dapat bekerja dengan penuh semangat. Menurut Robert W. Braid (dalam Timpe 1999:66) tidak ada satu organisasi pun yang dapat memberikan kekuatan baru kepada tenaga kerjanya atau meningkatkan produktivitas, jika tidak memiliki sistem kompensasi yang realitis dan gaji bila digunakan dengan benar akan memotivasi pegawai. Menurut Robert W. Braid program kompensasi yang baik mempunyai tiga ciri penting yaitu bersaing, rasional, berdasarkan performa.

Stephen et al. (dalam Timpe, 1999 : 63) menyatakan bahwa uang/gaji tidak dapat memotivasi terkecuali pegawai menyadari keterkaitannya dengan performa. Meier (dalam As'ad, 1998 : 92), bahwa pendistribusian gaji didasarkan pada

produksi, lamanya kerja, lamanya dinas dan besarnya kebutuhan hidup. Sedangkan menurut Ec. Alex Nitisenmito (dalam Saydam, 1996 : 174) agar karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik, dalam pemberian kompensasi harus memenuhi persyaratan sebagai berikut :

- a. Dapat memenuhi kebutuhan fisik minimum
- b. Dapat mengikat karyawan agar tidak keluar dari perusahaan
- c. Dapat menimbulkan semangat dan kegairahan kerja
- d. Selalu ditinjau kembali
- e. Mencapai sasaran yang diinginkan
- f. Mengangkat harkat kemanusiaan
- g. Berpijak pada peraturan yang berlaku.

2.5.3.2. *Supervisi*

Supervisi yang efektif akan membantu peningkatan produktivitas pekerja melalui penyelenggaraan kerja yang baik, pemberian petunjuk-petunjuk yang nyata sesuai standar kerja, dan perlengkapan pembekalan yang memadai serta dukungan-dukungan lainnya (Glueck, 1982 : 143). Tanggungjawab utama seorang supervisor adalah mencapai hasil sebaik mungkin dengan mengkoordinasikan sistem kerja pada unit kerjanya secara efektif (Dharma, 2000 : 7).

Supervisor mengkoordinasikan sistem kerjanya itu dalam tiga hal penting yaitu : melakukan dengan memberi petunjuk/pengarahan, memantau proses pelaksanaan pekerjaan, dan menilai hasil dari sistem kerja yang diikuti dengan

melakukan umpan balik (feed back). Supervisor dalam melaksanakan penilaian kinerja, menurut Stephen C. Harper (dalam Timpe, 1999 : 281) pendekatan pengkajian dan pengembangan kinerja (*performance review and development PR&D*) lebih efektif dari sistem penilaian kinerja karena seorang pimpinan tidak hanya memusatkan perhatian pada pengembangan kemampuan, potensi karier, dan keberhasilan profesional setiap karyawan.

Pendekatan PR&D mencakup penciptaan sasaran dan standar kinerja, mengkaji kinerja aktual, membandingkan kinerja aktual dengan sasaran yang telah ditentukan, mengaitkan imbalan dengan kinerja, membuat rencana pengembangan, dan menyepakati sasaran dan standar kinerja masa depan.

2.5.3.3. Kebijakan dan Administrasi

Keterpaduan antara pimpinan dan bawahan sebagai suatu keutuhan atau totalitas sistem merupakan faktor yang sangat penting untuk menjamin keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Melalui pendekatan manajemen partisipatif, bawahan tidak lagi dipandang sebagai objek, melainkan sebagai subjek (Soedjadi, 1997:4). Dengan komunikasi dua arah akan terjadi komunikasi antar pribadi sehingga berbagai kebijakan yang diambil dalam organisasi bukan hanya merupakan keinginan dari pimpinan saja tetapi merupakan kesepakatan dari semua anggota organisasi. Para pendukung manajemen partisipatif selalu menegaskan bahwa manajemen partisipatif mempunyai pengaruh positif terhadap karyawan, melalui partisipasi, para karyawan akan mampu mengumpulkan informasi,

pengetahuan, kekuatan dan kreativitas untuk memecahkan persoalan (Zainun, 1995:2).

2.5.3.4. *Hubungan Kerja*

Untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik, haruslah didukung oleh suasana kerja atau hubungan kerja yang harmonis yaitu terciptanya hubungan yang akrab, penuh kekeluargaan dan saling mendukung baik itu hubungan antara sesama pegawai atau antara pegawai dengan atasan.

Manusia sebagai makhluk sosial akan selalu membutuhkan hubungan dengan orang lain, baik itu ditempat kerja maupun diluar lingkungan kerja. Menurut Ranupandojo dan Husnan (1997:187), bahwa manusia sebagai makhluk sosial membutuhkan persahabatan dan mereka tidak akan bahagia bila ditinggalkan sendirian, untuk itu maka mereka akan melakukan hubungan dengan teman-temannya.

Kebutuhan sosial secara teoritis adalah kebutuhan akan cinta, persahabatan, perasaan memiliki dan diterima oleh kelompok, keluarga dan organisasi (Mengginson dalam Handoko, 1998 : 258). Menurut Indrawijaya (1988:125), bahwa kelompok yang mempunyai tingkat keeratan yang tinggi cenderung menyebabkan para pekerja lebih puas berada dalam kelompok. Kelompok kerja juga dapat memenuhi sistem sebagai “sounding board” terhadap problem mereka atau sebagai sumber kesenangan atau hiburan. (Feldman dan Arnold, 1986 : 90).

2.5.3.5. *Kondisi Kerja*

Kondisi kerja yang nyaman, aman dan tenang serta didukung oleh peralatan yang memadai tentu akan membuat pegawai betah untuk bekerja. Menurut Sumarni dkk (1995 : 198), bahwa dengan kondisi kerja yang nyaman, karyawan akan merasa aman dan produktif dalam bekerja sehari-hari. Sementara itu menurut Cumming (1980:319), bahwa lingkungan fisik dimana individu bekerja mempunyai pengaruh pada jam kerja maupun sikap mereka terhadap pekerjaan itu sendiri 30% dari kasus absensi para pekerja ternyata disebabkan oleh sakit yang muncul dari kecemasan neurosis yang berkembang sebagai reaksi bentuk kondisi kerja.

2.5.3.6. *Pekerjaan itu sendiri*

Pekerjaan itu sendiri menurut Herzberg merupakan faktor motivasi bagi pegawai untuk berforma tinggi. Pekerjaan atau tugas yang memberikan perasaan telah mencapai sesuatu, tugas itu cukup menarik, tugas yang memberikan tantangan bagi pegawai, merupakan faktor motivasi, karena keberadaannya sangat menentukan bagi motivasi untuk berforma tinggi. (Leidecker & Hall dalam Timpe, 1999 : 13).

Suatu pekerjaan akan disenangi oleh seseorang bila pekerjaan itu sesuai dengan kemampuannya, sehingga dia merasa bangga untuk melakukannya. Pekerjaan yang tidak disenangi kurang dan menantang, biasanya tidak mampu menjadi daya dorong, bahkan pekerjaan tersebut cenderung menjadi rutinitas yang membosankan dan tidak menjadi kebanggaan. (Saydam, 1996:245).

Melalui teknik pemerayaan pekerjaan dapat menjadi sarana motivasi pegawai dengan membuat pekerjaan mereka lebih menarik, dan membuat tempat kerja lebih menantang dan memuaskan untuk bekerja. (Grensing dalam Timpe, 1996:81).

2.5.3.7. *Peluang untuk maju (advance)*

Peluang untuk maju (advance) merupakan pengembangan potensi diri seseorang karyawan dalam melakukan pekerjaan (Saydam, 1996:246). Setiap karyawan tentunya menghendaki adanya kemajuan atau perubahan dalam pekerjaannya yang tidak hanya dalam hal jenis pekerjaan yang berbeda atau bervariasi, tetapi juga posisi yang lebih baik. Setiap karyawan menginginkan adanya promosi ke jenjang yang lebih tinggi, mendapatkan peluang untuk meningkatkan pengalamannya dalam bekerja. Peluang bagi pengembangan potensi diri akan menjadi motivasi yang kuat bagi pegawai untuk bekerja lebih baik.

Menurut Pigors dan Myers (1984 : 302) promosi merupakan kemajuan karyawan ke pekerjaan yang lebih dalam bentuk tanggung jawab yang lebih besar, prestise atau status yang lebih, skill yang lebih besar, dan khususnya naiknya tingkat upah atau gaji. Ada beberapa alasan menurut Mosir (1987 : 175) perlunya promosi diprogramkan dengan baik oleh organisasi sebagai berikut :

1. Promosi adalah jenjang kenaikan pegawai yang dapat menimbulkan kepuasan pribadi dan kebanggaan.

2. Promosi menimbulkan pengalaman dan pengetahuan baru bagi pegawai dan hal tersebut akan merupakan daya dorong bagi pegawai yang lain.
3. Promosi dapat mengurangi angka permintaan berhenti pegawai (*labor turnover*).
4. Promosi dapat membangkitkan semangat kerja pegawai dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang mereka juga berkepentingan.
5. Adanya peluang promosi membangkitkan kemauan untuk maju pada pegawai itu sendiri dan juga menimbulkan kesungguhan dalam mengikuti pendidikan dan latihan yang diselenggarakan oleh organisasi.
6. Promosi dapat menimbulkan keunggulan berantai dalam organisasi karena timbulnya lowongan berantai.

2.5.3.8. Pengakuan/penghargaan (*Recognition*)

Seperti dikemukakan oleh Maslow, bahwa setiap manusia mempunyai kebutuhan *sense of belonging* (rasa ingin dihargai). Pengakuan terhadap prestasi merupakan alat motivasi yang cukup ampuh, bahkan bisa melebihi kepuasan yang bersumber dari pemberian kompensasi. (Saydam, 1996:247).

Menurut Simamora (1995:421), pengakuan merupakan kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan atau fisik dimana orang tersebut bekerja, yang masuk dalam kompensasi non finansial.

Seseorang yang memperoleh pengakuan atau penghargaan akan dapat meningkatkan semangat kerjanya. Menurut Soeprihanto (1998:35) : “Kebutuhan akan

harga diri/penghormatan lebih bersifat individual atau mencirikan pribadi, ingin dirinya dihargai atau dihormati sesuai dengan kapasitasnya (kedudukannya), sebaliknya setiap pribadi tidak ingin dianggap dirinya lebih rendah dari yang lain. Mungkin secara jabatan lebih rendah tetapi secara manusiawi setiap individu (pria atau wanita) tidak ingin direndahkan.

Oleh sebab itu pimpinan yang bijak akan selalu memberikan pengakuan/penghargaan kepada karyawan yang telah menunjukkan prestasi membanggakan sebagai faktor motivasi yang efektif bagi peningkatan prestasi kerja pegawainya.

2.5.3.9. Keberhasilan (*achievement*)

Setiap orang tentu menginginkan keberhasilan dalam setiap kegiatan/tugas yang dilaksanakan. Pencapaian prestasi atau keberhasilan (*achievement*) dalam melakukan suatu pekerjaan akan menggerakkan yang bersangkutan untuk melakukan tugas-tugas berikutnya (Saydam, 1996:246). Dengan demikian prestasi yang dicapai dalam pekerjaan akan menimbulkan sikap positif, yang selalu ingin melakukan pekerjaan dengan penuh tantangan.

Seseorang yang memiliki keinginan berprestasi sebagai suatu kebutuhan dapat mendorongnya untuk mencapai sasaran. Menurut David McClelland bahwa tingkat "*needs of Achievement*" (n-Ach) yang telah menjadi naluri kedua merupakan kunci keberhasilan seseorang (dalam Siswanto, 1989:245). Kebutuhan berprestasi biasanya dikaitkan dengan sikap positif, keberanian mengambil resiko yang diperhitungkan untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan.

2.5.3.10. Tanggung Jawab

Menurut Flippo (1996:105), bahwa tanggung jawab adalah merupakan kewajiban seseorang untuk melaksanakan fungsi-fungsi yang ditugaskan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan pengarahan yang diterima.

Setiap orang yang bekerja pada suatu perusahaan/organisasi ingin dipercaya memegang tanggung jawab yang lebih besar dari sekedar apa yang telah diperolehnya. Tanggung jawab bukan saja atas pekerjaan yang baik, tetapi juga tanggung jawab berupa kepercayaan yang diberikan sebagai orang yang mempunyai potensi. Setiap orang ingin diikutsertakan dan ingin diakui sebagai orang yang mempunyai potensi, dan pengakuan ini akan menimbulkan rasa percaya diri dan siap memikul tanggung jawab yang lebih besar. (Saydam, 1996:248).

2.6. Pengalaman Kerja

Pada awalnya orang bekerja pada suatu organisasi atau lembaga dengan tugas atau pekerjaan yang belum pernah ia tangani tentu disertai perasaan yang was-was atau bertanya-tanya. Tetapi setelah dikerjan berulang kali pekerjaan yang sama maka ia akan terbiasa dan perasaan kaku menjadi hilang. Hal ini cocok dengan pepatah lama, bahwa *bisa karena biasa*.

Faktor kemampuan seseorang tidak cukup hanya dilihat dari segi pendidikan dan pelatihan saja, namun bisa juga dilihat dari segi pengalaman atau pengalaman kerja seseorang selama bekerja pada organisasi/lembaga tertentu. Pengalaman merupakan salah satu faktor yang ikut mempengaruhi kinerja seseorang didalam

melaksanakan tugas guna pencapaian tujuan organisasinya. Pengalaman kerja sebagai Kepala Desa dalam suatu pemerintahan desa akan berpengaruh terhadap kinerja pemerintahan desa. Dengan dibekali banyak pengalaman maka kemungkinan untuk mewujudkan prestasi atau kinerja yang baik cukup meyakinkan, dan sebaliknya bila tidak cukup berpengalaman didalam melaksanakan tugasnya seseorang akan besar kemungkinan mengalami kegagalan.

Pengalaman pernah/lama menjadi Kepala Desa akan memudahkan bagi Kepala Desa untuk melakukan tugas dan fungsinya sesuai dengan kewenangannya. Karena dengan adanya pengalaman tersebut maka Kepala Desa sudah terlatih untuk mengembangkan kecakapan untuk memecahkan masalah-masalah dalam masyarakat desanya. Disamping itu juga Kepala Desa sudah terlatih dalam mengungkapkan pendapat yang dapat meyakinkan pihak lain untuk membentuk kesepakatan dalam menentukan kebijaksanaan pemerintahan desa. Pengalaman kerja yang gagal ataupun berhasil merupakan suatu pelajaran yang sangat berguna dikemudian hari.

Ada pepatah mengatakan bahwa “pengalaman itu adalah guru besar” sebab orang belajar dari segudang pengalaman yang pernah ia alami akan merupakan pedoman/petunjuk ke arah kinerja yang lebih baik dari sebelumnya. Oleh karena itu Kepala Desa yang banyak pengalaman kerjanya ia akan mudah menyelesaikan tugas/pekerjaannya dibandingkan dengan Kepala Desa yang kurang berpengalaman, sehingga tujuan organisasi/pemerintahan Desa akan tercapai atau tidak sangat tergantung kepada kemahiran kerja Kepala Desa yang berpengalaman itu.

2.7. Sikap Loyal

Sikap merupakan suatu fenomena tentang keterkaitan dari pandangan dan perasaan seseorang terhadap lingkungan, situasi sosial, orang lain dan bahkan diri sendiri. Dari situasi dan kondisi yang kita hadapi terjadi suatu interaksi yang menimbulkan reaksi perasaan suka tidak suka, mau tidak mau. Fenomena sikap yang timbulnya tidak saja ditentukan oleh keadaan objek yang sedang kita hadapi, tetapi juga oleh kaitannya dengan pengalaman masa lalu, oleh situasi di saat sekarang, dan oleh harapan-harapan kita untuk masa yang akan datang. Ada banyak definisi dari sikap itu oleh beberapa para ahli Psikologi antara lain :

- a. Louis Thurstone dkk (dalam Anwar, 2002:4), mengatakan bahwa sikap adalah suatu bentuk evaluasi atau reaksi perasaan.
- b. Sikap seseorang terhadap suatu objek adalah perasaan mendukung atau memihak (*favourable*) maupun perasaan tidak mendukung atau tidak memihak (*unfavourable*) pada objek tersebut, Berkowitz (dalam Anwar, 2002:5).
- c. Sikap merupakan semacam kesiapan untuk bereaksi terhadap suatu objek dengan cara-cara tertentu. Kesiapan yang dimaksud merupakan kecenderungan potensial untuk bereaksi dengan cara tertentu apabila individu dihadapkan pada suatu stimulus yang menghendaki adanya respons.
- d. Sementara menurut Lapierre (1934 dalam Allen, Guy & Edgley, 1980 : 87) mendefinisikan sikap sebagai “suatu pola perilaku tendensi atau kesiapan antisipatif, predisposisi untuk menyesuaikan diri dalam situasi sosial, atau secara

sederhana, sikap adalah respons terhadap stimuli sosial yang telah terkondisikan, dikutip (dalam Saifuddin, 2002 : 5).

- e. Sikap sebagai keteraturan tertentu dalam hal perasaan (afeksi), pikiran (kognisi), dan predisposisi tindakan (konasi) seseorang terhadap suatu aspek di lingkungan sekitarnya. Perasaan, pikiran dan tindakan tersebut mengarah kepada setuju tidak setuju, mendukung atau tidak mendukung, memihak atau tidak memihak (dalam Husein, 2000 : 25).
- f. Walgito (2001:109), bahwa sikap mengandung komponen kognitif, komponen afektif dan komponen konatif yaitu merupakan kesediaan untuk bertindak atau berperilaku. Sikap merupakan organisasi pendapat, keyakinan seseorang mengenai objek atau situasi yang relatif ajeg, yang disertai adanya perasaan tertentu, dan memberikan dasar kepada orang tersebut untuk membuat respon atau berperilaku dalam cara yang tertentu yang dipilihnya.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa sikap pada umumnya berlaku untuk semua manusia, hanya saja tingkat kedalaman, keluasan dan konsistensinya tidak sama.

Seorang pekerja/pegawai akan setuju dan mendukung jika menurut perasaannya situasi dan kondisi kerja itu baik atau sesuai dengan tugas yang diembannya. Tapi jika pegawai itu menolak atau tidak setuju dengan kondisi dan situasi objek kerja maka ia bisa jadi apatis, malas, acuh dengan pekerjaannya, sehingga mengakibatkan kinerjanya menurun atau jelak. Keadaan seperti ini berlaku bagi para Kepala Desa di beberapa daerah khususnya Kepala Desa di Kab. Katingan

Propinsi Kalimantan Tengah. Kepala Desa sebagai Elit Politik Desa akan merasakan ada kenyamanan, ada harapan-harapan, ada jaminan dan ada kepastian bila diperlakukan oleh atasan dengan baik, dan ini membuat mereka akan mendukung atau loyal terhadap pekerjaan atau atasannya. Sebaliknya jika situasi dan kondisi tidak menyenangkan atau tidak sesuai dengan apa yang diharapkan mereka akan apatis dan tidak loyal terhadap pekerjaannya.

2.8. Budaya Kerja

2.8.1. Pengertian Budaya

Budaya yang diawali dengan ke dan an menjadi kata Kebudayaan. Menurut Koentjaraningrat (dalam Mundandar, 1998:12), kata “Kebudayaan” berasal dari bahasa Sanskerta *budhayah* yaitu bentuk jamak dari “*budhi*” yang berarti “*budi*” atau “*akal*”. Sedangkan kata “budaya” merupakan perkembangan dari “budi daya” yang berarti “daya dari budi”, sehingga budaya yang berarti daya dari budi tersebut merupakan cipta, karsa dan rasa. Sedangkan Kebudayaan adalah hasil dari Cipta, Karsa dan rasa yang wujudnya adalah ideel, kelakuan dan fisik. Adat adalah wujud ideel dari kebudayaan (disebut adat-istiadat) karena adat berfungsi sebagai pengatur kelakuan (Koetjaraningrat, 2002:10-11).

Bertens (dalam Abdulkadir, 2001:13) menjelaskan, Etika berasal dari bahasa Yunani kuno *ethos* dalam bentuk tunggal yang berarti adat kebiasaan, adat istiadat, akhlak yang baik. Dikatakannya bahwa etika berarti nilai dan norma yang menjadi

pegangan seseorang untuk mengatur tingkah lakunya, kumpulan asas atau kode etik dan ilmu tentang yang baik dan buruk.

Dari beberapa sumber empiris diatas, maka dapat disimpulkan bahwa “budaya kerja” adalah sistem nilai dan norma moral atau etika moral yang melekat pada diri seseorang yang diekspresikan dalam aktivitas/kegiatannya sehari-hari.

Pegawai/karyawan sebagai makhluk sosial tentu mempunyai kultur atau budaya tersendiri. Budaya dimaksud ikut berpengaruh terhadap segala aktivitas kesehariannya. Dikatakan demikian karena manusia sebagai makhluk sosial mempunyai perilaku yang dipengaruhi oleh latar belakang budaya dari lingkungan budaya dimana ia tumbuh dan dewasa. Sehingga dalam suatu organisasi dapat berjalan dengan baik dan tidak baik banyak dipengaruhi oleh aspek perilaku peserta/karyawan organisasi tersebut. (Suryadi, 1999:297).

Di Indonesia mempunyai perilaku dan sikap budaya yang tercermin dari perilaku dan norma-norma kehidupan sehari-hari, hal ini tidak terlepas dari akar budaya yang dianut masyarakat atau bangsa bersangkutan. Perilaku dan sikap budaya dimaksud ada yang bersifat positif dan ada yang bersifat negatif bila dikaitkan dengan aktivitas atau pekerjaan seseorang.

2.8.2. *Perilaku dan Sikap Budaya Positif*

Dilihat dari perilaku kedekatan dengan sesamanya, seperti bertetangga, bergaul yang pada akhirnya membuat keterikatan yang kuat dengan tetangga. Tetangga dijadikan teman dekat bahkan dianggap sebagai keluarga, oleh karenanya

jika terjadi saling kekurangan maka mereka tidak segan-segan saling membantu. Perasaan keakraban dengan sesamanya ini merupakan sifat dasar yang melekat pada orang Indonesia. Dengan keakraban dan kekerabatan yang kental mempunyai dampak yang lebih jauh dengan skala lebih besar yakni mudah terciptanya kerja gotong-royong diantara mereka.

Budaya kerja gotong royong ini masih sangat dominan berlaku di daerah pedesaan. Kepala Kampung misalnya dalam mengatur tata lingkungan yang bersih sering mengajak warganya bekerja secara gotong-royong untuk membersihkan lingkungan dari kotoran yang mencemar desanya. Perilaku dan sikap budaya positif lainnya adalah rajin dan tekun, dimana kebiasaan bekerja itu dimulainya sejak fajar menyingsing sampai matahari terbenam dengan hanya istirahat sebentar ditengah hari saja. Dengan sikap budaya gotong-royong, tekun, ramah tamah dan mempunyai sikap kejuangan yang ulet tanpa mudah menyerah itu membuat budaya kerja Indonesia yang diistilahkan “taklejang oleh panas dan tak lapuk oleh hujan”. (Suryadi, 1999:310)

2.8.3. Perilaku dan Sikap Budaya Negatif

Disamping perilaku (*behaviour*) dan sikap (*attitude*) yang positif seperti dijelaskan di atas, warga negara Indonesia juga ditandai dengan perilaku dan sikap yang sebut saja sebagai negatif. Perilaku dan sifat negatif tersebut dalam beberapa dekade ini semakin marak saja menjadi kebiasaan hidup berbagai kalangan dan lapisan masyarakat Indonesia. Kebiasaan negatif tersebut seolah-olah merupakan

bagian dari kehidupan bangsa Indonesia, sehingga merupakan budaya yang bersifat kotraproduktif. Menurut Suyadi Prawirosentono mengatakan bahwa perilaku dan sikap negatif tersebut bukan semata-mata produk moderen atau hasil negatif pembangunan nasional, tetapi telah lama menjadi bagian budaya bangsa Indonesia. Ada beberapa perilaku negatif yang hampir merata dilakukan bangsa Indonesia adalah sebagai berikut (Suyadi., 1999 : 313) :

a. Perilaku tidak disiplin dan tidak jujur

Hampir semua bagian lapisan masyarakat (bawah, menengah dan atas) pada berbagai kasus dengan jenis dan intensitas yang berbeda melakukan tindakan tidak disiplin baik pelanggaran hukum/peraturan pemerintah maupun terhadap tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Perilaku tidak disiplin dan tidak jujur yang dilakukan oleh pegawai, karyawan, pejabat dan bahkan Kepala Desa sekalipun akan berdampak merugikan bangsa dan khususnya masyarakat sekitar.

b. Perilaku tidak tegas dan tidak percaya diri.

Perilaku tidak tegas dan tidak percaya diri juga merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang. Orang yang tidak tegas atau selalu basa basi, ragu-ragu dalam mengambil keputusan sehingga keputusan tersebut tertunda-tunda hal ini sangat berbahaya, sebab kalau keputusan itu menyangkut hajat hidup orang banyak maka dapat mengakibatkan kepentingan masyarakat sangat dirugikan. Dan karena merasa tidak percaya diri maka dia tidak mampu berpikir, sehingga tidak dapat mengoperasikan pekerjaannya/melaksanakan tugasnya secara maksimal, dan sebagai implikasinya tujuan organisasi tidak tercapai (Suyadi., 1999 : 317).

Didalam suatu organisasi/lembaga pemerintah tidak terlihat adanya budaya tentang persaingan, budaya kerja keras, budaya tentang pengambilan resiko serta budaya kreativitas dan inovasi. Yang sering terlihat adalah budaya kerja menunggu perintah dari atasan, menunggu petunjuk dari atasan serta mengikuti peraturan dari atasan tidak ada keberanian bertindak (tidak ada hak otonominya) (dalam Siagian, 2002 : 111).

Pada lembaga pemerintah para pegawainya bekerja terikat dengan peraturan yang ada, sehingga kebebasan berkrektivitas tidak ada dan ini menimbulkan keberanian untuk bermalas-malas atau mangkir di saat bekerja. Hal seperti inilah berlaku pula bagi para Kepala Desa ditempat penelitian ini, mereka bekerja setengah hati karena memang tidak mampu melakukan aktivitas pemerintahan Desanya secara mandiri