

**MOTIVASI DALAM MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS  
APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) DI SEKRETARIAT  
KANTOR BUPATI KABUPATEN BATU BARA**

**TESIS**

**OLEH**

**AHMAD RANDI OKTAVIAN  
NPM. 191801056**



**PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK  
PASCASARJANA UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2023**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

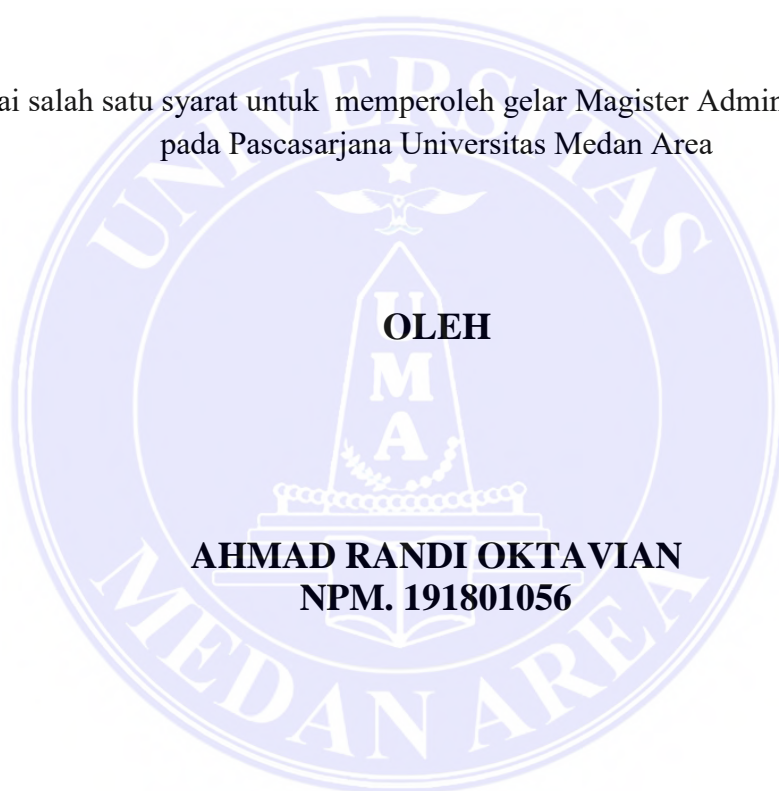
Document Accepted 18/8/23

Access From (repository.uma.ac.id)18/8/23

**MOTIVASI DALAM MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS  
APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) DI SEKRETARIAT  
KANTOR BUPATI KABUPATEN BATU BARA**

**TESIS**

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik  
pada Pascasarjana Universitas Medan Area



**PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK  
PASCASARJANA UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2023**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 18/8/23

Access From (repository.uma.ac.id)18/8/23

**UNIVERSITAS MEDAN AREA  
PASCASARJANA  
MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**Judul : Motivasi Dalam Meningkatkan Produktivitas Aparatur Sipil  
Negara (ASN) Di Sekretariat Kantor Bupati Kabupaten  
Batu Bara**

**N a m a : Ahmad Randi Oktavian**

**N I M : 191801056**

**Menyetujui**

**Pembimbing I**

**Pembimbing II**

**Dr. Nina Siti S. Siregar, M.Si**

**Dr. Maksum Syahri Lubis, S.STP, MAP**

**Ketua Program Studi  
Magister Ilmu Administrasi Publik**

**Direktur**

**Dr. Budi Hartono, SE, M.Si**

**Prof. Dr. Retna Astuti Kuswardani, MS**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 18/8/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)18/8/23

**Telah diuji pada 23 Mei 2023**

---

---

**Nama : Ahmad Randi Oktavian**

**NPM : 191801056**



**Panitia Penguji Tesis :**

Ketua : Dr. Syafruddin Ritonga, MAP

Sekretaris : Dr. Budi Hartono, M. Si

Pembimbing I : Dr. Nina Siti Salmaniah Siregar, M. Si

Pembimbing II: Dr. Maksum Syahri Lubis, S.STP, M.AP

UNIVERSITAS MEDAN AREA  
Penguji. Tamu : Dr. Isnaini, SH, M.Hum

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 18/8/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)18/8/23

## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Medan, Juni 2023

Yang menyatakan,



**AHMAD RANDI OKTAVIAN**

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS  
AKHIR/SKRIPSI/TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Ahmad Randi Oktavian  
NPM : 191801056  
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Publik  
Fakultas : Pascasarjana  
Jenis karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**Motivasi Dalam Meningkatkan Produktivitas Aparatur Sipil Negara (ASN) Di Sekretariat Kantor Bupati Kabupaten Batu Bara**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir/skripsi/tesis saya.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

**Dibuat di Medan  
Pada tanggal :  
Yang menyatakan**



**Ahmad Randi Oktavian**

## A B S T R A K

### MOTIVASI DALAM MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) DI SEKRETARIAT KANTOR BUPATI KABUPATEN BATU BARA

**N a m a** : Ahmad Randi Oktavian  
**N I M** : 191801056  
**Program Studi** : Magister Ilmu Administrasi Publik  
**Pembimbing I** : Dr. Nina Siti S. Siregar, M.Si  
**Pembimbing II** : Dr. Maksun Syahri Lubis, S.STP, MAP

Hasil observasi motivasi kerja ASN Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Batu Bara masih kurang karena kurangnya tanggung jawab ASN serta kurangnya dorongan semangat kerja. Terdapat beberapa ASN yang kurang disiplin. Rumusan masalah penelitian yaitu 1) bagaimana peranan motivasi dalam meningkatkan produktivitas ASN pada Kantor Bupati Kabupaten Batu Bara? Dan 2) apa sajakah hambatan peranan motivasi dalam meningkatkan produktivitas ASN di Kantor Bupati Kabupaten Batu Bara? Metode yang digunakan metode kualitatif dengan penelitian data deskriptif. Teknik pengumpulan data dengan observasi, wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan peran antarpribadi di Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Batu Bara sudah baik. Seorang ASN harus mampu mengaktualisasi diri dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM) melalui pelatihan dan pendidikan. Pada peranan yang berhubungan dengan informasi di Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Batu Bara tergolong rendah. Sebagian ASN mempunyai keterbatasan kapasitas yang dimiliki dengan tidak bisa menggunakan teknologi berbasis *online*. Maka diperlukan motivasi dalam mengelola SDM. Dan peranan pengambil keputusan di Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Batu Bara masih rendah. Dengan disiplin kerja ASN yang tergolong tidak baik. Sehingga perlu adanya peningkatan motivasi agar dapat meningkatkan produktivitas kerja ASN. Saran dalam penelitian ini yaitu perlu adanya upaya yang dilakukan dan berkesinambungan dalam bentuk pelatihan. Adanya pendidikan dan pelatihan mendukung upaya-upaya peningkatan kapasitas sumber daya manusia aparatur. Dilakukan sosialisasi yang lebih intensif tentang kewajiban dan larangan ASN yang sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin ASN Negeri Sipil.

*Kata Kunci: Motivasi, Produktivitas ASN, Kantor Bupati Kabupaten Batu Bara.*

## **A B S T R A C T**

### ***MOTIVATION IN INCREASING THE PRODUCTIVITY OF THE STATE CIVIL APPARATUS (ASN) IN THE SECRETARIAT OF THE OFFICE OF THE REGENT OF BATU BARA DISTRICT***

***Name*** : ***Ahmad Randi Oktavian***  
***N I M*** : ***191801056***  
***Study Program*** : ***Master of Public Administration Science***  
***Supervisor I*** : ***Dr. Nina Siti S. Siregar, M.Si***  
***Supervisor II*** : ***Dr. Maksum Syahri Lubis, S.STP, MAP***

*The results of observations on the work motivation of ASN Regional Secretariat of the Batu Bara Regency Government are still lacking due to the lack of ASN responsibilities and lack of motivation for work. There are several ASNs who lack discipline. The formulation of the research problem is 1) what is the role of motivation in increasing ASN productivity at the Batu Bara District Head Office? And 2) what are the obstacles to the role of motivation in increasing ASN productivity at the Batu Bara District Head Office? The method used is qualitative method with descriptive data research. Data collection techniques with observation, interviews and documentation. The results of the study show that interpersonal roles in the Regional Secretariat of the Batu Bara Regency Government are good. An ASN must be able to actualize himself in the development of human resources (HR) through training and education. The role related to information at the Regional Secretariat of the Batu Bara Regency Government is classified as low. Some ASNs have limited capacity by not being able to use online-based technology. Then motivation is needed in managing human resources. And the role of decision makers in the Regional Secretariat of the Batu Bara Regency Government is still low. With ASN work discipline that is classified as not good. So it is necessary to increase motivation in order to increase ASN work productivity. Suggestions in this study are that there is a need for ongoing and ongoing efforts in the form of training. The existence of education and training supports efforts to increase the capacity of the human resources of the apparatus. More intensive outreach was carried out regarding the obligations and prohibitions of ASN in accordance with Government Regulation Number 53 of 2010 concerning Discipline of Civil Servant ASN.*

***Keywords:*** *Batu Bara Regency Regent's Office, Motivation, Employee Work Productivity.*



## KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul, “Motivasi Dalam Meningkatkan Produktivitas Aparatur Sipil Negara (ASN) Di Sekretariat Kantor Bupati Kabupaten Batu Bara”. Tesis ini tidak akan mungkin dapat terselesaikan tanpa adanya bantuan dan dukungan dari segala pihak yang ikut andil dalam berbagai aspek selama masa perkuliahan penulis.

Untuk itu, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Yang terhormat, Bapak **Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng, M.Sc**, Rektor Universitas Medan Area.
2. Yang terhormat, Ibu **Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS**, Direktur Pascasarjana Universitas Medan Area.
3. Yang terhormat, Bapak **Dr. Budi Hartono, SE, M.Si** selaku Ketua Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik.
4. Yang terhormat, Ibu **Dr. Nina Siti S. Siregar, M.Si** selaku pembimbing I yang dengan sabar telah banyak memberikan pengarahan dan waktunya dalam penyusunan tesis ini.
5. Yang terhormat, Bapak **Dr. Maksun Syahri Lubis, S.STP, MAP** selaku pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dan saran.
6. Yang terhormat, Bapak **Dr. Budi Hartono, SE, M.Si** selaku sekretaris yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan.

7. Ucapan terima kasih kepada Bapak Ir. H. Zahir, M.AP selaku **Bupati Kabupaten Batu Bara.**
8. Ucapan terima kasih kepada Bapak H. Sakti Alam Siregar, SH selaku **Sekretaris Daerah Kantor Bupati Batu Bara** yang telah bersedia meluangkan waktu untuk dapat di wawancarai.

Dalam penulisan Tesis ini, penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dan kesalahan. Oleh karena itu, penulis menerima segala bentuk kritik maupun saran untuk perbaikan di masa yang akan datang.

Akhir kata, semoga Tesis ini dapat bermanfaat khususnya bagi penulis, dan pada segala pihak yang membutuhkan pada umumnya.

Medan, Juni 2023



Ahmad Randi Oktavian

## DAFTAR ISI

*Halaman*

|   |      |
|---|------|
| ABSTRAK .....                           | i    |
| ABSTRACT .....                          | ii   |
| KATA PENGANTAR .....                    | iii  |
| DAFTAR ISI .....                        | v    |
| DAFTAR GAMBAR .....                     | vii  |
| DAFTAR TABEL .....                      | viii |
| DAFTAR LAMPIRAN .....                   | ix   |
| <b>BAB I PENDAHULUAN</b>                |      |
| 1.1 Latar Belakang Penelitian .....     | 1    |
| 1.2 Rumusan Masalah .....               | 6    |
| 1.3 Tujuan Penelitian .....             | 7    |
| 1.4 Manfaat Penelitian .....            | 7    |
| <b>BAB II LANDASAN TEORI</b>            |      |
| 2.1 Pengertian Motivasi .....           | 8    |
| 2.1.1 Motivasi Kerja .....              | 10   |
| 2.1.2 Motivasi Kerja Dalam .....        | 12   |
| 2.2 Pengertian Produktivitas .....      | 13   |
| 2.2.1 Faktor-faktor Produktivitas ..... | 18   |
| 2.3 Penelitian Terdahulu .....          | 19   |
| 2.4 Kerangka Pemikiran .....            | 22   |
| <b>BAB III METODE PENELITIAN</b>        |      |
| 3.1 Jenis Penelitian .....              | 23   |
| 3.2 Lokasi Dan Waktu Penelitian .....   | 23   |
| 3.3 Informan Penelitian .....           | 23   |
| 3.4 Teknik Pengumpulan Data .....       | 25   |
| 3.5 Teknik Analisis Data .....          | 27   |
| 3.5.1 Reduksi Data .....                | 27   |
| 3.5.2 Penyajian Data .....              | 28   |

|  |           |
|--|-----------|
| 3.5.3 Menarik Kesimpulan .....                     | 28        |
| 3.6 Definisi Konsep .....                          | 29        |
| 3.7 Definisi Operasional .....                     | 30        |
| <b>BAB IV HASIL PENELITIAN</b>                     |           |
| 4.1 Deskripsi Umum Kabupaten Batu Bara .....       | 31        |
| 4.1.1 Visi Misi Kabupaten Batu Bara .....          | 33        |
| 4.1.2 Struktur Organisasi .....                    | 34        |
| 4.1.3 Tupoksi Pemerintah Kabupaten Batu Bara ..... | 35        |
| 4.2 Peranan Motivasi .....                         | 38        |
| 4.3 Hambatan Peranan .....                         | 55        |
| <b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>                  |           |
| 5.1. Kesimpulan .....                              | 64        |
| 5.2. Saran .....                                   | 65        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>                        | <b>69</b> |
| <b>LAMPIRAN .....</b>                              | <b>72</b> |

## DAFTAR GAMBAR

|  | <i>Halaman</i> |
|--|----------------|
| Gambar 1 Kerangka Pemikiran .....                                      | 22             |
| Gambar 2 Model Analisis .....  | 29             |
| Gambar 3 Struktur Organisasi .....                                     | 35             |
| Gambar 4 Wawancara dengan Sekretaris Daerah Kantor Bupati Batu Bara .. | 76             |
| Gambar 5 Wawancara dengan Kabag. Umum Kantor Bupati .....              | 76             |
| Gambar 6 Wawancara dengan Kasubbag. Kepegawaian Kantor Bupati .....    | 77             |
| Gambar 7 Wawancara dengan ASN Kantor Bupati Batu Bara .....            | 77             |
| Gambar 8 Wawancara dengan ASN Kantor Bupati Batu Bara .....            | 78             |
| Gambar 9 Wawancara dengan ASN Kantor Bupati Batu Bara .....            | 78             |

## DAFTAR TABEL

|  | <i>Halaman</i> |
|--|----------------|
| Tabel 1 Penelitian Terdahulu .....       | 19             |
| Tabel 2 Rincian Penilaian Evaluasi ..... | 52             |



## DAFTAR LAMPIRAN

|  | <i>Halaman</i> |
|--|----------------|
| Lampiran 1 Surat Peringatan .....            | 72             |
| Lampiran 2 Daftar Pertanyaan Wawancara ..... | 74             |
| Lampiran 3 Dokumentasi Wawancara .....       | 76             |



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen berdasarkan pada pengaturan peran sumber daya manusia dalam aktivitas organisasi. Manajemen sumber daya manusia beranggapan bahwa karyawan adalah aset utama organisasi yang harus dikelola dengan baik. Dirasakan betapa pentingnya sumber daya manusia (SDM) dalam menjalankan perusahaan, maka diperlukan suatu bagian yang mengkhususkan diri dalam menangani masalah sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan. Suatu perusahaan atau organisasi tidak dapat mencapai tujuannya secara efisien dan efektif apabila produktivitas karyawan rendah.

Oleh sebab itu produktivitas menjadi hal penting yang selalu ingin ditingkatkan karena dapat menggambarkan tingkat efisiensi kerja karyawan. Dalam melaksanakan produktivitas, sumber daya manusia memegang peran penting, karena kegiatan tidak mungkin dapat dilakukan dengan baik tanpa didukung oleh sumber daya manusia. Maka diperlukan suatu rangsangan untuk meningkatkan produktivitas, agar memperoleh hasil untuk mencapai tujuan perusahaan. Produktivitas karyawan, sangat penting dalam upaya mencapai tujuan suatu perusahaan. Produktivitas merupakan suatu kondisi dimana karyawan dapat bekerja secara maksimal sehingga hasil produksi yang dicapai dapat sesuai dengan apa yang direncanakan. Produktivitas adalah ukuran sampai sejauh mana seorang karyawan mampu menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan kualitas



dan kuantitas yang ditetapkan oleh perusahaan. Produktivitas seorang karyawan dapat diukur dari total *output* yang dihasilkan seorang karyawan dalam melakukan pekerjaannya (Zivin & Neidell, 2011).

Motivasi kerja juga merupakan faktor penting dalam organisasi. Tinggi rendahnya produktivitas kerja para ASN pada umumnya akan dapat mempengaruhi produktivitas organisasi tersebut. Karena motivasi suatu pendorong bagi ASN untuk mau bekerja dan dapat menimbulkan gairah dalam bekerja serta kepuasan dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Maka motivasi merupakan keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Apabila seseorang termotivasi maka ia akan berusaha dengan sekuat tenaga untuk mewujudkan apa yang diinginkannya. Begitu pula yang diterapkan di Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Batu Bara.

Namun berdasarkan hasil observasi motivasi kerja yang ada dalam diri ASN Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Batu Bara masih kurang karena kurangnya tanggung jawab ASN dalam menyelesaikan pekerjaan serta kurangnya dorongan semangat kerja. Selain itu terdapat beberapa ASN yang kurang disiplin. Seperti melanggar jam kerja, jam istirahat dan meninggalkan tugas tanpa pemberitahuan. Hal tersebut tidak terlepas dari upaya positif yang dilakukan dalam mendapatkannya sebagai wujud dari pencapaian tujuan utama suatu organisasi. Disiplin ASN yang baik juga akan membantu tercapainya tujuan organisasi, sedangkan disiplin yang rendah akan memperlambat pencapaian tujuan organisasi. Berdasarkan lampiran 1 mengenai Surat Peringatan ketidakdisiplinan

ASN di Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Batu Bara yang di peroleh penulis melalui Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Batu Bara, terlihat masih ada beberapa ASN yang sering meninggalkan tugas tanpa pemberitahuan. Hal tersebut menunjukkan tingkat produktivitas ASN belum optimal dengan rendahnya rasa disiplin ASN yang cenderung mengabaikan peraturan yang sudah diterapkan.

Disiplin kerja adalah bentuk dari pengendalian diri karyawan dalam implementasi sebuah organisasi (Sudarma, 2014). Dengan adanya disiplin kerja, karyawan akan mampu mencapai produktivitas yang maksimal. Sebaliknya, jika karyawan tidak disiplin maka akan mengakibatkan pekerjaan terbengkalai atau tidak sesuai dengan yang diharapkan (Baskoro, 2014). Kewajiban untuk meningkatkan kedisiplinan kerja bukan hanya menjadi tugas ASN saja, melainkan kewajiban para pemimpin yang juga harus menyadari bahwa mereka memiliki tanggung jawab yang besar dalam pembinaan setiap ASN. Dengan demikian produktivitas ASN akan meningkat dan menghasilkan tenaga kerja yang lebih berprestasi dan efisien. Seperti halnya Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Batu Bara, dalam rangka mencapai tingkat keberhasilan tugas ASN maka perlu menerapkan sistem motivasi yang didukung dengan sikap disiplin kerja.

Menurut Hasibuan (2014) motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Namun kondisi yang ada tidak sesuai dgn teori menurut Hasibuan. Maka *gap* teori dengan data empiris menimbulkan suatu masalah. ASN yang memiliki tingkat

disiplin dan motivasi kerja yang tinggi terhadap pekerjaannya, secara tidak langsung akan mempengaruhi tingkat produktivitasnya. Sebaliknya jika disiplin dan motivasi kerja rendah maka akan menyebabkan produktivitas menurun. Dengan adanya disiplin kerja maka produktivitas dapat meningkat. Dikarenakan disiplin kerja dan motivasi kerja dapat meningkatkan produktivitas setiap ASN.

Berdasarkan hasil Laporan Kinerja Pemerintah Kabupaten Batu Bara Tahun 2020 menunjukkan indikator kinerja yang capaiannya belum memenuhi target. Yaitu ASN masih kurang memiliki antusias yang tinggi untuk meningkatkan prestasi dalam bekerja. Selain itu juga rasa partisipasi yang masih kurang untuk bekerjasama dalam melakukan pekerjaan. Dan dengan banyaknya ASN yang sudah puas dengan kedudukan yang sudah dicapainya sehingga ASN kurang memiliki rasa ingin mendapatkan kedudukan yang lebih tinggi. (*Sumber: Sekretaris Daerah Kantor Bupati Batu Bara Bapak H. Sakti Alam Siregar, SH*). Penulis berpendapat bahwa dengan adanya pemberian motivasi dapat meningkatkan produktivitas ASN dikarenakan Motivasi penting diberikan kepada ASN karena akan membangkitkan semangat untuk bekerja dan menghasilkan kinerja yang tinggi maka terlihat beberapa masalah yang menarik perhatian penulis salah satunya produktivitas ASN yang rendah yang dinilai masih kurang dan motivasi yang masih rendah dari ASN yang ada. Dikarenakan motivasi yang digunakan di Sekretariat Kantor Bupati Kabupaten Batu Bara, adalah jenis motivasi dengan motivasi negatif (insentif negatif). Dimana menurut Hasibuan (2017) motivasi negatif dimaksudkan bahwa pemimpin memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini

semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik. Sedangkan terdapat hubungan antara motivasi kerja dengan disiplin ASN. Bahwa semakin tinggi motivasi kerja maka semakin tinggi disiplin kerja ASN, sebaliknya semakin rendah motivasi kerja maka semakin rendah pula disiplin kerja ASN. Maka di harapkan Sekretariat Kantor Bupati Kabupaten Batu Bara dapat menggunakan jenis motivasi yang akan mendorong ASN Sekretariat Kantor Bupati Kabupaten Batu Bara untuk dapat aktif menyelesaikan berbagai tugas sesuai tanggung jawab yang diemban. Dikarenakan seorang ASN yang termotivasi akan mempunyai kepuasan kerja dan performa tinggi, serta mempunyai keinginan kuat untuk berhasil. Seperti motivasi prestasi ataupun motivasi insentif dan motivasi afiliasi.

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan, penulis akan mengidentifikasi dan merumuskan masalah dari penelitian sebagai berikut:

1. Permasalahan pada produktivitas ASN yaitu mengenai:
  - a. ASN yang tidak disiplin dalam bekerja. Dapat diketahui bahwa tingkat kedisiplinan ASN di Sekretariat Kantor Bupati Kabupaten Batu Bara masih tergolong belum optimal, dimana hal tersebut dapat dilihat dari masalah yang timbul dalam suatu kantor yaitu banyaknya ASN yang datang terlambat. Dan ada juga yang tepat waktu namun hanya untuk mengisi absensi kehadiran. Setelah mengisi absensi, ASN tersebut justru tidak langsung melaksanakan tugas. Selain itu kondisi kerja di lapangan membuat pemimpin sulit mengontrol kedisiplinan bawahan.

- b. Terdapat beberapa ASN yang kurang berinisiatif dalam bekerja. Pengetahuan pekerjaan telah sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing. Hanya saja tidak semua sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Kecekatan mental dilihat dari kemampuan ASN dalam menerima intruksi kerja yang belum optimal. Inisiatif para ASN tergantung pekerjaan yang diberikan. Selain itu disiplin ASN dilihat dari jam kerja yang masih ada datang terlambat.
  - c. Kurangnya kesadaran atau rasa partisipasi untuk bekerja sama dengan rekan kerja. Kurangnya perilaku ASN dalam hal mengembangkan kesadaran untuk bekerja sama dengan rekan kerja. Dikarenakan masih ada yang tidak maksimal. Sebagian ASN cenderung lebih menyukai bekerja secara individual.
2. Permasalahan pada motivasi yaitu mengenai:
- a. ASN kurang memiliki antusias yang tinggi untuk meningkatkan prestasi dalam bekerja.
  - b. ASN kurang memiliki rasa ingin mendapatkan kedudukan yang lebih tinggi.

## 1.2 Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah yang menjadi pokok penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana motivasi dalam meningkatkan produktivitas ASN di Sekretariat Kantor Bupati Kabupaten Batu Bara?

2. Apa sajakah hambatan motivasi dalam meningkatkan produktivitas ASN di Sekretariat Kantor Bupati Kabupaten Batu Bara?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan motivasi dalam meningkatkan produktivitas ASN di Sekretariat Kantor Bupati Kabupaten Batu Bara.
2. Untuk mengetahui faktor hambatan motivasi dalam meningkatkan produktivitas ASN di Sekretariat Kantor Bupati Kabupaten Batu Bara.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat berguna dan bermanfaat bagi Universitas Medan Area sebagai pengembang keilmuan serta mampu memberikan motivasi kepada peneliti-peneliti selanjutnya agar mampu melakukan penelitian mengenai motivasi dalam meningkatkan produktivitas ASN.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan dan dijadikan sumber informasi dan referensi bagi pemerintah, khususnya bagi Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Batu Bara terkait pentingnya motivasi dalam meningkatkan produktivitas ASN.



## BAB II LANDASAN TEORI

### 2.1 Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata latin *movere* adalah keadaan dari pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Motif yang ada pada seseorang akan mewujudkan suatu tingkah laku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan. Motivasi merupakan suatu kondisi psikologis yang mendorong seseorang atau ASN untuk melaksanakan usaha atau kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi maupun tujuan individual. Sedangkan pengertian motivasi menurut Hasibuan (2018) adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan berintegrasi dengan segala daya dan upayanya untuk penciptaan kepuasan. Selanjutnya menurut Uno (2017) motivasi secara konseptual adalah merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang. Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditunjukkan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya.

Motivasi (Hasibuan, 2018) mempersoalkan bagaimana caranya menggerakkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Reksohadiprojo dan Handoko (2016) mengemukakan bahwa motivasi adalah kebutuhan pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Sedangkan menurut Kennet dan Yuki



(2015) motivasi adalah suatu keadaan yang melatarbelakangi individu untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Luthans dalam Handoko (2016) motivasi adalah proses sebagai langkah awal seseorang melakukan tindakan akibat kekurangan secara fisik dan psikis atau dengan kata lain adalah suatu dorongan yang ditunjukkan untuk memenuhi tujuan tertentu. Dari beberapa definisi diatas penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa motivasi merupakan suatu dorongan pada diri karyawan untuk melakukan suatu kegiatan atau aktivitas dalam menjalankan tugas sesuai dengan tujuan untuk mencapai kepuasan dan hasil yang sebaik-baiknya. Dari beberapa pengertian diatas Veithzal (dalam Kaswan, 2018) menyimpulkan motivasi sebagai berikut:

- a. Sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu.
- b. Suatu keahlian dalam mengarahkan karyawan dan perusahaan agar mau bekerja secara berhasil sehingga keinginan karyawan dan tujuan perusahaan sekaligus tercapai.
- c. Sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri.
- d. Sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Menurut Mintzberg dalam buku Pengantar Manajemen Dan buku Kepemimpinan Dalam Manajemen yang ditulis oleh Siswanto dan Miftah Thoha (2012), ada tiga peran yang dilakukan pemimpin dalam organisasi yaitu:

1. Peran antarpribadi (*Interpersonal Role*) dalam peranan antar pribadi, atasan harus bertindak sebagai tokoh, sebagai pemimpin dan sebagai penghubung agar organisasi yang dikelolanya berjalan dengan lancar.
2. Peranan yang berhubungan dengan informasi (*Informational Role*) peranan interpersonal diatas meletakkan atasan pada posisi yang unik dalam hal mendapatkan informasi. Peranan interpersonal diatas Mintzberg merancang peranan kedua yakni yang berhubungan dengan informasi ini.
3. Peranan pengambil keputusan (*Decisional Role*) dalam peranan ini atasan harus terlibat dalam suatu proses pembuatan strategi di dalam organisasi yang di pimpinnya. Mintzberg berkesimpulan bahwa pembagian besar tugas atasan pada hakikatnya digunakan secara penuh untuk memikirkan sistem pembuatan strategi organisasinya.

### 2.1.1 Motivasi Kerja

Motivasi sangat penting bagi manajer untuk meningkatkan kinerja bawahannya karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia agar dapat bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Untuk memotivasi ASN, pimpinan harus mengetahui motif yang diinginkan oleh ASN baik kebutuhan yang disadari maupun yang tidak disadari, berbentuk materi atau non materi, kebutuhan fisik maupun rohani. Setiap ASN dalam melaksanakan pekerjaannya mempunyai *job requirement*, yakni tuntutan yang harus dipenuhi oleh individu yang melaksanakan hal tersebut. Karena itu keberhasilan pelaksanaan suatu pekerjaan akan sangat dipengaruhi oleh kesesuaian antara persyaratan pekerjaan tersebut dengan motivasi yang dibawa oleh ASN bersangkutan. Maka motivasi merupakan faktor penting yang dapat

mendorong ASN dalam bekerja dan antusias. Motivasi kerja merupakan dorongan dari dalam diri dan luar diri seseorang, untuk melakukan sesuatu yang terlihat dari dimensi internal dan eksternal. Dengan kata lain motivasi kerja seseorang memiliki dua dimensi, yaitu dimensi internal dan dimensi eksternal. Indikator motivasi kerja dimaksudkan untuk dapat mengukur sejauh mana ASN bekerja sesuai dengan tuntutan sebagai karyawan. Menurut Uno (2017) ada dua dimensi dan indikator motivasi kerja, yaitu antara lain:

1. Dimensi Motivasi Internal berupa:
  - a. Tanggung jawab ASN dalam melaksanakan tugas
  - b. Melaksanakan tugas dengan target yang jelas
  - c. Ada umpan balik atas hasil pekerjaannya
  - d. Memiliki tujuan yang jelas dan menentang
  - e. Memiliki perasaan senang dalam bekerja
  - f. Selalu berusaha untuk mengungguli orang lain
  - g. Diutamakan prestasi dari apa yang dikerjakannya
2. Dimensi Motivasi Eksternal berupa:
  - a. Selalu berusaha untuk memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerjanya
  - b. Senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakannya
  - c. Bekerja dengan harapan ingin memperoleh insentif
  - d. Bekerja dengan harapan ingin memperoleh perhatian dari teman dan atasan

### 2.1.2 Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Produktivitas ASN

Produktivitas kerja adalah suatu kemampuan untuk melakukan kegiatan yang menghasilkan suatu produk atau hasil kerja sesuai dengan mutu yang ditetapkan dalam waktu yang lebih singkat dari seorang tenaga kerja. Setiap organisasi pada dasarnya akan memiliki kebijakan yang berbeda-beda terhadap sumber daya manusia yang dimilikinya guna mencapai produktivitas ASN. Dalam pencapaian produktivitas kerja ASN terdapat banyak faktor antara lain adalah adanya motivasi kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja. Dalam produktivitas ASN tersebut, diharapkan mampu memberikan jalan bagi ASN guna mencapai produktivitas kerja yang lebih baik lagi. Motivasi kerja merupakan suatu kondisi dimana ASN membutuhkan apresiasi penuh atas pekerjaannya, mendapatkan sesuatu yang nyaman dalam pekerjaan, keamanan dalam bekerja, gaji atau upah yang baik, pekerjaan yang menarik dan disiplin yang bijaksana dari setiap manajer. Salah satu faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja adalah kurangnya semangat kerja ASN dimana salah satu masalah motivasi kerja yang kurang dilakukan pada suatu manajer perusahaan.

Motivasi kerja adalah kondisi atau keadaan dalam suatu perusahaan yang ingin meningkatkan keuntungan yang lebih besar dari sebelumnya, maka dari itu motivasi kerja berperan penting dalam mendapat produktivitas yang maksimal (Sutrisno 2017). Karena tujuan dari motivasi kerja adalah memberikan semangat kerja kepada setiap ASN agar ASN dapat melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien. Dampak yang terjadi apabila didalam perusahaan tidak ada motivasi

kerja, dimana ASN akan melakukan pekerjaannya dengan biasa saja dan kurang semangat dalam melaksanakan tugasnya.

Maka berdasarkan penjelasan tersebut bahwa dengan pentingnya motivasi kerja dalam meningkatkan produktivitas kerja ASN dapat meningkatkan semangat kerja ASN dimana ASN akan bekerjasama secara maksimal dengan menyukai lingkungan kerjanya dan keuntungan yang di dapat dalam suatu perusahaan akan mendapatkan penghasilan yang meningkat dari tahun ke tahun apabila motivasi ini akan terus dilakukan. Dalam hal ini, motivasi adalah penting bagi para manajer karena dengan adanya motivasi ini, diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi.

Oleh karenanya, kemampuan untuk memotivasi bawahan merupakan keterampilan manajerial yang perlu dikuasai oleh setiap manajer organisasi, dan manajer sendiri untuk membantu bawahannya melaksanakan tugas secara efektif dan efisien. Dengan demikian, keberhasilan untuk mendorong bawahan dalam mencapai produktivitas kerja melalui pemahaman motivasi yang ada diluar diri bekerja, akan sangat membantu dalam mencapai produktivitas kerja secara optimal. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi dalam bekerja akan memberikan prestasi kerja yang baik, sedangkan bagi karyawan yang memiliki motivasi yang rendah tidak memberikan prestasi sebaik karyawan yang memiliki motivasi tinggi.

## **2.2 Pengertian Produktivitas**

Perusahaan atau organisasi merupakan koordinasi sejumlah kegiatan manusia yang direncanakan untuk mencapai suatu maksud atau tujuan bersama

melalui pembagian tugas dan fungsi serta melalui serangkaian wewenang dan tanggung jawab (As'ad, 1999). Manusia merupakan makhluk yang tidak bisa terlepas dari kekurangan, maka ada beberapa hambatan yang bisa mempengaruhi fungsinya sebagai salah satu faktor penentu produktivitas.

Dari kata *productivity* tersebut digunakan dalam Bahasa Indonesia menjadi produktivitas yang berarti kekuatan atau kemampuan menghasilkan sesuatu. Konsep produktivitas kerja dapat dilihat dari dua dimensi, yaitu dimensi individu dan dimensi organisasi. Dimensi individu melihat produktivitas dalam kaitannya dengan karakteristik-karakteristik kepribadian individu yang muncul dalam bentuk sikap mental dan mengandung makna keinginan dan upaya individu yang selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas kehidupannya. Sedangkan dimensi keorganisasian melihat produktivitas dalam kerangka hubungan teknis antara masukan (*input*) dan keluaran (*output*). Oleh karena itu dalam pandangan ini, terjadinya peningkatan produktivitas tidak hanya dilihat dari aspek kuantitas, tetapi juga dapat dilihat dari aspek kualitas. Dengan kata lain bahwa produktivitas memiliki dua dimensi, yaitu:

- a. Suatu efektivitas yang mengarah kepada pencapaian untuk kerja yang maksimal, yaitu pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu.
- b. Efisiensi yang berkaitan dengan upaya daya membandingkan masukan dengan realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan.

Menurut Nasution (2011) dalam bukunya “Manajemen Mutu Terpadu” mengungkapkan produktivitas merupakan rasio antara hasil kegiatan (*output*) dan segala pengorbanan (*input*) dalam menghasilkan sesuatu. Produktivitas dalam ilmu ekonomi merupakan rasio antara hasil kegiatan dengan segala pengorbanan. Menurut Ahmad (2012) produktivitas adalah suatu pendekatan disiplin untuk menentukan tujuan yang efektif, pembuatan rencana, replikasi, penggunaan cara yang produktivitasnya menggunakan sumber-sumber secara efisien dan tetap menjaga adanya kualitas yang tinggi. Paul Mali (Sedarmayanti, 2016) menyatakan produktivitas adalah bagaimana menghasilkan atau meningkatkan hasil barang dan jasa setinggi mungkin dengan memanfaatkan sumber daya secara efisien. Oleh karena itu produktivitas sering diartikan sebagai rasio antara keluaran dan masukan dalam satuan waktu tertentu. Menurut Encyclopedia Britania (Sedarmayanti, 2016) produktivitas berarti rasio dari hasil yang dicapai dengan pengorbanan yang dikeluarkan untuk menghasilkan sesuatu. Sinungan (2013) mengelompokkan pengertian produktivitas menjadi tiga, yaitu sebagai berikut:

1. Rumusan tradisional bagi keseluruhan produktivitas tidak lain ialah *ratio* daripada apa yang dihasilkan (*output*) terhadap keseluruhan peralatan produksi yang dipergunakan (*input*).
2. Produktivitas pada dasarnya adalah suatu sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini lebih baik dari pada kemarin, dan hari esok lebih baik dari hari ini.

3. Produktivitas merupakan interaksi terpadu secara serasi dari tiga faktor esensial, yakni investasi termasuk penggunaan pengetahuan dan teknologi serta riset, manajemen, dan tenaga kerja.

Sedangkan Ravianto (2018) mengemukakan bahwa produktivitas adalah ukuran efisiensi dengan modal, material, peralatan atau teknologi, manajemen SDM, informasi dan waktu yang digunakan untuk menghasilkan barang dan jasa. Sehingga ia mengambil kesimpulan bahwa dalam suatu proses produksi, produktivitas dapat dikatakan meningkat apabila:

1. Dengan menggunakan sumber daya lebih sedikit diperoleh jumlah produksi yang sama.
2. Dengan menggunakan sumber daya lebih sedikit diperoleh jumlah produksi yang lebih banyak.
3. Dengan menggunakan sumber daya yang sama diperoleh jumlah produksi yang lebih banyak.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa secara umum produktivitas merupakan perbandingan antara keluaran (*output*) yang dicapai dengan masukan (*input*) yang dibutuhkan untuk memproduksi *output* tersebut. Menurut Sedarmayanti (2016) produktivitas seseorang dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti sikap mental berupa motivasi kerja, disiplin kerja dan etika kerja, pendidikan, keterampilan, manajemen hubungan industrial pancasila, tingkat penghasilan dan kesehatan, jaminan sosial, lingkungan sosial dan iklim kerja, sarana produksi, teknologi dan kesempatan berprestasi. Menurut Budiono (2013) produktivitas mempunyai beberapa pengertian yaitu:



1. Produktivitas yaitu sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari kemarin, esok harus lebih baik dari hari ini. Pengertian ini mempunyai makna bahwa dalam perusahaan atau pabrik, manajemen harus terus menerus melakukan perbaikan proses produksi, sistem kerja, lingkungan kerja dan lain-lain.
2. Produktivitas merupakan perbandingan antara keluaran (*output*) dan masukan (*input*). Perumusan ini berlaku untuk perusahaan, industri dan ekonomi keseluruhannya. Secara sederhana produktivitas adalah perbandingan secara ilmu hitung, antara jumlah yang dihasilkan dan jumlah setiap sumber daya yang dipergunakan selama proses berlangsung.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa produktivitas adalah efisiensi dari penggunaan sumber daya untuk menghasilkan barang atau jasa disamping faktor-faktor produksi lain atau lebih singkatnya produktifitas adalah kemampuan (daya) untuk menghasilkan sesuatu. Produktifitas kerja diartikan sebagai perbandingan kegiatan antara efektifitas keluaran dengan efisiensi masukan. Artinya sebagai sikap mental yang diperlukan untuk melakukan perbaikan dan peningkatan dalam setiap pekerjaannya. Cara mengukur produktifitas kerja dapat dilakukan dengan cara (Muchtari, 2010):

1. Menghitung volume penjualan periode yang lalu dengan penjualan periode sekarang, termasuk keuntungan dari penjualan setiap periode.
2. Perputaran persediaan dan perkembangan pasar.
3. Tingkat daya beli dan jumlah pelanggan apakah semakin meningkat atau menurun.

4. Efisiensi biaya dan efektifitas kerja.
5. Membandingkan usaha dengan bisnis lain yang sejenis.

Dapat dikatakan bahwa produktivitas adalah perbandingan antara hasil dari suatu pekerjaan karyawan dengan pengorbanan yang telah dikeluarkan. Hal ini sesuai dengan pendapat Siagian bahwa produktivitas adalah kemampuan memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan *output* yang optimal bahkan kalau mungkin yang maksimal (Siagian, 2015).

### 2.2.1 Faktor-faktor Produktivitas

Menurut Anoraga (2000) tinggi rendahnya produktivitas kerja seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya motivasi, pendidikan, disiplin kerja, keterampilan, etos kerja, tingkat penghasilan, lingkungan kerja dan iklim kerja, teknologi, sarana produksi, jaminan sosial, manajemen, kesempatan berprestasi. Menurut balai pengembangan produktivitas daerah yang dikutip oleh Sedarmayanti (2016) bahwa ada enam faktor utama yang menentukan produktivitas tenaga kerja, yaitu:

1. Sikap kerja seperti kesediaan untuk bekerja secara bergiliran (*shiftwork*) dapat menerima tambahan tugas dan bekerja dalam suatu tim.
2. Tingkat keterampilan yang ditentukan oleh pendidikan latihan dalam manajemen *supervise* serta keterampilan dalam teknik industri.
3. Hubungan tenaga kerja dan pimpinan organisasi yang tercermin dalam usaha bersama antara pimpinan organisasi dan tenaga kerja untuk meningkatkan produktivitas melalui lingkaran pengawasan mutu.
4. Manajemen produktivitas, yaitu manajemen yang efisien mengenai sumber

dan sistem kerja untuk mencapai peningkatan produktivitas.

5. Efisiensi tenaga kerja seperti perencanaan tenaga kerja dan tambahan tugas.
6. Kewiraswastaan yang tercermin dalam pengambilan risiko, kreativitas dalam berusaha dan berada dalam jalur yang benar dalam berusaha.

Menurut Simanjuntak (2018) ada beberapa faktor yang penting dalam produktivitas kerja ASN, yaitu:

a. Pelatihan. Dimaksudkan untuk melengkapi ASN dengan keterampilan dan cara-cara yang tepat untuk menggunakan peralatan kerja. Untuk itu, latihan kerja diperlukan bukan saja sebagai pelengkap akan tetapi sekaligus untuk memberikan dasar-dasar pengetahuan. Karena dengan latihan berarti para ASN belajar untuk mengerjakan sesuatu dengan benar-benar dan tepat, serta dapat memperkecil atau meninggalkan kesalahan yang pernah dilakukan.

b. Mental dan kemampuan fisik ASN. Keadaan mental dan fisik ASN merupakan hal yang sangat penting untuk menjadi pelatihan bagi organisasi, sebab keadaan fisik dan mental karyawan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan produktivitas kerja ASN.

c. Hubungan antara atasan dan bawahan. Hubungan atasan dan bawahan akan mempengaruhi kegiatan yang dilakukan sehari-hari. Bagaimana pandangan atasan dan bawahan diikutsertakan dalam penentuan tujuan. Sikap yang saling menjalin telah mampu meningkatkan produktivitas ASN dalam bekerja.

### **2.3 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1

| No. | Nama Dan Judul Penelitian  | Persamaan  | Perbedaan   | Metodologi Penelitian   | Hasil Penelitian   |
|-----|--|--|---|---|--|
| 1.  | Peranan Motivasi Pimpinan Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan Di Perusahaan Pt. Batulicin Agro Sentosa Kabupaten Tanah Bumbu. Hairani, Fakultas Ilmu Ekonomi, Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al Banjari, Banjarmasin (2016). | Untuk mengetahui bagaimana Motivasi Kepemimpinan dalam Meningkatkan Produktivitas Karyawan di PT. Batulicin Agro Sentosa, Kabupaten Tanah Bumbu. | Metode yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif korelasional. Menghubungkan hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. | Menggunakan data kualitatif. Menggunakan metode penelitian lapangan ( <i>field research method</i> ). Penelitian langsung di lapangan (obyek penelitian). | Motivasi kepemimpinan dalam meningkatkan produktivitas karyawan di Perusahaan PT. Batulicin Agro Sentosa, Kabupaten Tanah Bumbu, cukup memuaskan. Bukti penelitian tentang variabel motivasi kepemimpinan yang menyatakan kepemimpinan telah mendorong motivasi karyawan dengan meningkatkan kesejahteraan karyawan, dengan skor 4,40. Yang berarti bahwa karyawan telah bekerja dengan sangat efektif, sehingga dapat disimpulkan, jika karyawan telah bekerja secara efektif |

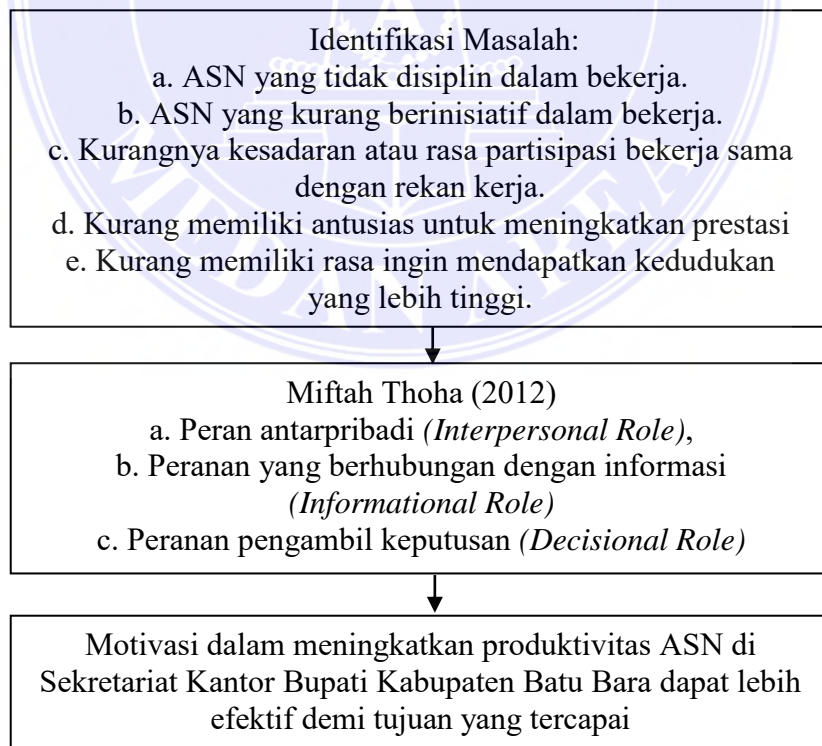
|    |  |  |   |  |  |
|----|--|--|---|--|--|
|    |  |  |   |  | diharapkan kesejahteraan karyawan juga akan meningkat.   |
| 2. | Jurnal Ilmiah Methonomi. Peranan Motivasi Dan Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. BPR NBP 20 Medan. Mangasa Panjaitan. Dosen Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Methodist Indonesia (2015). | Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. BPR NBP 20 Medan.                          | Untuk mengetahui besarnya pengaruh motivasi terhadap produktivitas kerja karyawan digunakan metode analisis korelasi sederhana dan uji hipotesis dengan menggunakan program SPSS. | Metode Analisis Deskriptif dan Metode Korelasi.            | Korelasi sebesar 20,7% yang berarti besarnya pengaruh motivasi terhadap produktivitas kerja karyawan adalah sebesar 20,7% sedangkan 79,3% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar motivasi. Dapat disimpulkan bahwa motivasi yang diberikan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan. |
| 3. | Produktivitas Kerja Karyawan Ditinjau Dari Motivasi, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Pada PT. Iskandar Indah Printing Textile Surakarta. Khairunisa  | Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Iskandar Indah Printing Textile Surakarta. | Pengambilan sampel sebanyak 100 responden. Pengujian hipotesis menggunakan regresi linier berganda.   | Jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. | Secara parsial motivasi (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan dengan thitung (1,641) > t tabel (1,984) dan nilai signifikan 0,104 > 0,05.  |

|  |   |  |  |  |   |
|--|---|--|--|--|---|
|  | Nur Baiti, Djumali, Eny Kustiyah. Fakultas Ekonomi Manajemen, Universitas Islam Batik Surakarta (2020). |  |  |  | Variabel disiplin kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan dengan nilai thitung (8,830) > t tabel (1,9840 dan nilai signifikansi 0,000 < 0,05. |
|--|---|--|--|--|---|

Sumber: Diolah Peneliti (2022).

## 2.4 Kerangka Pemikiran

Maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 1  
Kerangka Pemikiran

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif yang dapat diartikan sebagai penelitian yang menghasilkan data deskriptif mengenai data lisan maupun tertulis, serta menguraikan hasil permasalahan yang ada di lapangan terkait dengan motivasi dalam meningkatkan produktivitas ASN di Sekretariat Kantor Bupati Kabupaten Batu Bara. Menurut Taylor & Bogdan, Marshall & Rossman, Silverman, (Dalam Suyanto dan Sutinah 2008) penelitian kualitatif memiliki karakteristik khusus yaitu bersifat induktif karena berdasarkan pada prosedur logika yang berawal dari proposisi khusus sebagai hasil pengamatan dan berakhir pada suatu kesimpulan (pengetahuan baru) yang bersifat umum. Dalam hal ini konsep-konsep, pengertian-pengertian dan pemahaman didasarkan pada pola-pola yang ditemui di dalam data.

#### **3.2 Lokasi Dan Waktu Penelitian**

Lokasi penelitian ini akan dilakukan di Kabupaten Batu Bara. Sedangkan fokus penelitian yaitu Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Batu Bara. Yang beralamat di Lima Puluh, Lima Puluh Kota, Kec. Limapuluh, Kabupaten Batu Bara, Sumatera Utara 21255. Penelitian ini dilakukan pada bulan Desember 2021 – Januari 2023.

#### **3.3 Informan Penelitian**

Informan penelitian (narasumber) merupakan seseorang yang memiliki informasi mengenai objek penelitian. Penentuan informan dalam penelitian ini didasarkan atas pihak-pihak yang menguasai masalah, memiliki data, dan bersedia memberikan data. Penentuan informan dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive*, dimana hanya orang-orang atau pihak-pihak tertentu saja yang akan dijadikan tujuan penulis sebagai sumber informasi. Dalam penelitian kualitatif tidak dikenal dengan konsep populasi dan sampel. Sumber informasi untuk penelitian kualitatif adalah informan atau narasumber yang terkait dengan permasalahan penelitian dan dianggap mampu memberikan informasi dan data (Sugiyono, 2017). Definisi informan menurut Arikunto adalah orang yang memberikan informasi maka informan dapat dikatakan sama dengan responden apabila memberikan keterangannya karena dipancing oleh penulis (Arikunto, 2018). Berdasarkan uraian yang dijelaskan sebelumnya, mengenai informan tersebut, maka penulis menentukan informan dalam penelitian ini sebagai berikut:

- a. Informan kunci. Moleong (2006) berpendapat bahwa informan kunci merujuk pada peran paling penting dalam proses pengumpulan data dan verifikasi data penelitian. Yaitu yang sangat memahami dan dapat memberikan penjelasan berbagai hal yang berkaitan dengan penelitian dan tidak dibatasi dengan wilayah tempat tinggal. Yaitu Bapak H. Sakti Alam Siregar, SH selaku Sekretaris Daerah di Sekretariat Daerah Kantor Bupati Batu Bara.
- b. Informan utama. Moleong (2006) berpendapat bahwa informan utama merujuk pada peran seseorang dalam memberikan penjelasan terkait topik



penelitian tapi tidak berfungsi dalam verifikasi data. Yaitu Ibu Sri Mahdani, SKM selaku Kabag. Umum Kantor Bupati Batu Bara dan Bapak Adi H. Marpaung, ST selaku Kasubbag. Kepegawaian Kantor Bupati Batu Bara.

- c. Informan tambahan. Moleong (2006) berpendapat bahwa pendukung (Tambahan), biasanya dibutuhkan dalam proses penelitian untuk tambahan data yang diperlukan. Yaitu siapa saja yang ditemukan di wilayah penelitian yang diduga dapat memberikan informasi tentang masalah yang diteliti. Ibu Nanda Huraika, selaku ASN Kantor Bupati Batu Bara, Bapak Farhansyah Sembiring, SE selaku ASN Kantor Bupati Batu Bara dan Bapak Abdul Gofar Asdiqi, SE selaku ASN Kantor Bupati Batu Bara.

### 3.4 Teknik Pengumpulan Data

Sugiyono (2018) mengemukakan bahwa pengumpulan data dapat dilakukan dalam berbagai setting, berbagai sumber, dan berbagai cara. Bila dilihat dari settingnya, data dapat dikumpulkan pada setting alamiah, pada laboratorium dengan metode eksperimen, di rumah dengan berbagai responden, pada suatu seminar, diskusi, di jalan. Bila dilihat dari sumber datanya, maka pengumpulan data dapat menggunakan sumber primer dan sekunder. Selanjutnya bila dilihat dari segi cara atau teknik pengumpulan data, maka teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan observasi (pengamatan), *interview* (wawancara), kuisisioner (angket), dokumentasi dan gabungan keempatnya. Dalam penelitian ini penulis menggunakan data primer dan data sekunder.

- a. Data primer. Data primer yaitu sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data dikumpulkan sendiri oleh peneliti langsung dari sumber pertama atau tempat objek penelitian dilakukan. Peneliti menggunakan hasil wawancara yang didapatkan dari informan mengenai topik penelitian sebagai data primer (Sugiyono, 2017). Penulis menggunakan tiga macam teknik pengumpulan data, yaitu:
1. Observasi, pengumpulan data dengan pengamatan dan pencatatan yang sistematis terhadap yang akan diteliti.
  2. *Interview*, yang sering juga disebut dengan wawancara yang dilakukan dengan pewawancara untuk memperoleh informasi dari terwawancara. Wawancara ini dilakukan untuk mendapatkan penjelasan dari ASN di Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Batu Bara.
  3. Dokumentasi, barang tertulis. Penulis menyelidiki benda-benda tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan-peraturan, notulen rapat, catatan harian dan sebagainya. Dengan demikian dokumentasi yang dimaksud dalam penelitian ini yaitu dokumen yang berasal dari Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Batu Bara.
- b. Data Sekunder. Data sekunder yaitu sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen. Data ini dapat ditemukan dengan cepat (Sugiyono, 2017). Penulis mendapatkan data sekunder dari instansi-instansi resmi terkait seperti Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Batu Bara yang tercakup dalam wilayah studi. Pengumpulan data sekunder dapat diperoleh melalui

menganalisis data dan informasi untuk memperoleh suatu identifikasi di wilayah studi dan mengidentifikasi potensi dan permasalahan yang terdapat di Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Batu Bara. Kemudian data akan diklasifikasikan ke dalam masing-masing aspek untuk selanjutnya akan dianalisis.

### **3.5 Teknik Analisis Data**

Analisis data kualitatif dilakukan apabila data empiris yang diperoleh adalah data kualitatif berupa kumpulan berwujud kata-kata dan bukan rangkaian angka serta tidak dapat disusun dalam kategori-kategori atau struktur klasifikasi. Data bisa saja dikumpulkan dalam aneka macam cara (observasi, wawancara, intisari dokumen) dan biasanya diproses terlebih dahulu sebelum siap digunakan (melalui pencatatan, pengetikan, penyuntingan, atau alih-tulis). Menurut Miles dan Huberman, kegiatan analisis terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan sebagai sesuatu yang saling menjalin dan merupakan proses siklus dan interaksi pada saat sebelum, selama, dan sesudah pengumpulan data dalam bentuk sejajar yang membangun wawasan umum yang disebut analisis (Ulber Silalahi, 2009).

#### **3.5.1 Reduksi Data**

Reduksi data bukanlah suatu hal yang terpisah dari analisis. Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstraksian, dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Kegiatan reduksi data berlangsung terus-menerus, terutama selama proyek yang berorientasi kualitatif

berlangsung atau selama pengumpulan data. Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasi data sedemikian rupa sehingga kesimpulan-kesimpulan akhirnya dapat ditarik. Reduksi data atau proses transformasi ini berlanjut terus sesudah penelitian lapangan, sampai laporan akhir lengkap tersusun. Maka dalam penelitian kualitatif dapat disederhanakan dan ditransformasikan dalam aneka macam cara yaitu melalui seleksi ketat, melalui ringkasan atau uraian singkat, menggolongkan dalam suatu pola yang lebih luas, dan sebagainya.

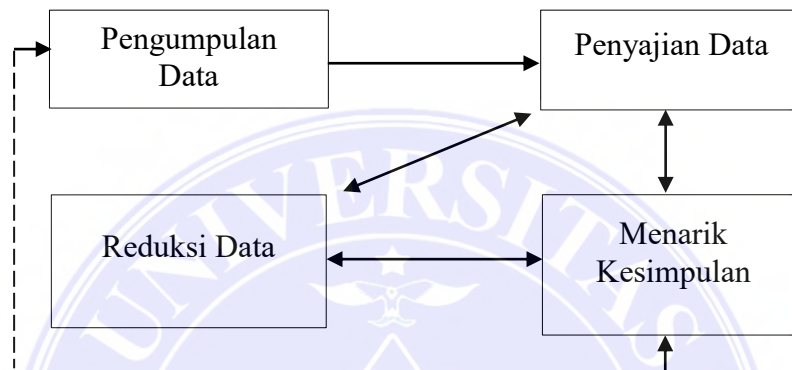
### **3.5.2 Penyajian Data**

Penyajian data merupakan kegiatan terpenting yang kedua dalam penelitian kualitatif. Penyajian data yaitu sebagai sekumpulan informasi yang tersusun dengan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan (Ulber Silalahi, 2009). Penyajian data yang sering digunakan untuk data kualitatif adalah dalam bentuk teks naratif dalam puluhan, ratusan, atau bahkan ribuan halaman. Penyajian data dalam kualitatif juga dapat dilakukan dalam berbagai jenis matriks, grafik, jaringan, dan bagan.

### **3.5.3 Menarik Kesimpulan**

Kegiatan analisis ketiga adalah menarik kesimpulan. Ketika kegiatan pengumpulan data dilakukan, seorang penganalisis kualitatif mulai mencari arti benda-benda, mencatat keteraturan, pola-pola, penjelasan, konfigurasi-konfigurasi yang mungkin, alur sebab akibat, dan proposisi. Kesimpulan yang mula-mulanya belum jelas akan meningkat menjadi lebih terperinci. Kesimpulan final akan muncul bergantung pada besarnya kumpulan-

kumpulan catatan lapangan, pengkodean, penyimpanan, dan metode pencarian ulang yang digunakan, serta kecakapan penulis. Secara skematis proses analisis data menggunakan model analisis data interaktif Miles dan Huberman (2014) dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2  
Model Analisis Data Interaktif Miles dan Huberman

### 3.6 Definisi Konsep

Menurut KBBI konsep adalah rancangan, objek, proses, atau apa pun yang ada di luar bahasa, yang digunakan oleh akal budi untuk memahami hal-hal lain (Tim Redaksi, Kamus Besar Bahasa Indonesia (cetakan IV, 2001), Jakarta: Balai Pustaka, hal. 520). Indikator dalam penelitian ini atau dimensi yang di gunakan adalah:

#### 1. Motivasi

Motivasi kerja menurut Hasibuan (2018) adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan berintegrasi dengan segala daya dan upayanya untuk penciptaan kepuasan.

#### 2. Produktivitas

Menurut Ahmad (2012) produktivitas adalah suatu pendekatan disiplin untuk menentukan tujuan yang efektif, pembuatan rencana, replikasi, penggunaan cara yang produktivitasnya menggunakan sumber-sumber secara efisien dan tetap menjaga adanya kualitas yang tinggi.

### 3.7 Definisi Operasional

Definisi operasional, menurut Saifuddin Azwar (2007) adalah suatu definisi yang memiliki arti tunggal dan di terima secara objektif bilamana indikatornya tidak tampak. Suatu definisi mengenai variabel yang dirumuskan berdasarkan karakteristik-karakteristik variabel yang diamati. Teori yang digunakan adalah teori peranan menurut Miftah Thoha (2012) yaitu:

1. Peran antarpribadi (*Interpersonal Role*), dalam peranan antar pribadi, atasan harus bertindak sebagai tokoh, sebagai pemimpin dan sebagai penghubung agar organisasi yang dikelolanya berjalan dengan lancar.
2. Peranan yang berhubungan dengan informasi (*Informational Role*), peranan interpersonal diatas meletakkan atasan pada posisi yang unik dalam hal mendapatkan informasi.
3. Peranan pengambil keputusan (*Decisional Role*), dalam peranan ini atasan harus terlibat dalam suatu proses pembuatan strategi di dalam organisasi yang di pimpinnya. Bahwa pembagian besar tugas atasan pada hakikatnya digunakan secara penuh untuk memikirkan sisitem pembuatan strategi organisasinya.



**BAB V**  
**KESIMPULAN DAN SARAN**

**5.1 Kesimpulan**

1. Motivasi dalam meningkatkan produktivitas ASN di Sekretariat Kantor Bupati Kabupaten Batu Bara yang mengacu pada teori Miftah Thoha (2012) pada indikator:

- a. Peran antarpribadi (*Interpersonal Role*) di Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Batu Bara sudah baik. Dikarenakan Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Batu Bara mengharuskan bahwa seorang ASN harus mampu mengaktualisasi diri dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM) melalui pelatihan dan pendidikan.
- b. Peranan yang berhubungan dengan informasi (*Informational Role*) terhadap produktivitas kerja ASN di Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Batu Bara tergolong rendah. Dikarenakan sebagian ASN

Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Batu Bara mempunyai keterbatasan kapasitas yang dimiliki dengan tidak bisa menggunakan teknologi berbasis *online*. Maka diperlukan motivasi dalam mengelola SDM.

- c. Peranan pengambil keputusan (*Decisional Role*) di Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Batu Bara masih rendah. Hal tersebut dibuktikan dengan disiplin kerja ASN di Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Batu Bara yang tergolong tidak baik. Sehingga perlu adanya peningkatan motivasi agar dapat meningkatkan produktivitas kerja ASN.
2. Hambatan motivasi dalam meningkatkan produktivitas ASN di Sekretariat Kantor Bupati Kabupaten Batu Bara adalah:
  - a. Sumber daya manusia. Dengan banyaknya kemampuan ASN yang rendah dalam penguasaan teknologi, menjadi hambatan tersendiri bagi Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Batu Bara. Sering terjadinya kendala dalam pelaksanaan tugas di lingkungan Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Batu Bara, yang salah satunya adalah disebabkan kurang piauainya ASN dalam menguasai teknologi.
  - b. Ketidaksiplinan ASN. Masih banyaknya para ASN di Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Batu Bara yang sering menunda-nunda pekerjaan dan sering terlambat dalam masuk bekerja. Serta datang tidak sesuai dengan jam yang ditetapkan. Selain itu, terlihat pula ASN yang pulang mendahului atau pulang tidak sesuai dengan jam kerja. Tingkat kedisiplinan ASN menjadi suatu hambatan dalam meningkatkan



produktivitas kerja ASN di Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Batu Bara. Oleh sebab itu, disiplin dalam diri tiap ASN harus selalu ditanamkan. Semakin baik disiplin kerja ASN maka diharapkan pula semakin tinggi produktivitas kerja yang dapat dicapai. Maka sudah seharusnya Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Batu Bara lebih fokus untuk membangun SDM yang memiliki integritas, etika, dan professional.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil wawancara, observasi selama melaksanakan penelitian, serta data yang diperoleh, maka penulis akan memberikan saran agar dapat lebih baik. Beberapa saran yang diberikan adalah sebagai berikut:

- a. Perlu adanya upaya-upaya yang dilakukan secara terus-menerus dan berkesinambungan dalam bentuk pelatihan-pelatihan (*training*) berbasis teknologi. Pelatihan teknis dapat terdiri dari berbagai bidang. Diantara bidang-bidang yang ada, bidang teknologi merupakan bidang yang sangat dibutuhkan oleh ASN di berbagai sektor. Pada lingkup Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Daerah, baik instansi pusat maupun instansi daerah. Kebutuhan akan pelatihan teknis di bidang teknologi utamanya adalah untuk meningkatkan produktivitas ASN. Dengan adanya pengembangan SDM untuk meningkatkan produktivitas ASN, maka dapat dibentuk penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan bagi aparat pelaksana untuk mendukung upaya-upaya peningkatan kapasitas sumber daya manusia aparatur berbasis teknologi.

b. Perlu dilakukan sosialisasi yang lebih intensif kepada ASN di Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Batu Bara tentang kewajiban dan larangan ASN yang sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin ASN Negeri Sipil untuk menciptakan aparatur yang efisien, bertanggungjawab, dan berwibawa serta mampu melaksanakan seluruh tugas maupun wewenangnya dengan baik demi mewujudkan pemerintahan yang baik. Kemudian pimpinan diharapkan dapat mengadakan pertemuan rutin dimana pimpinan dapat selalu memberikan motivasi kepada para ASNnya agar memiliki kedisiplinan dan semangat kerja yang tinggi. Sebaiknya hukuman disiplin berupa sanksi dapat diberikan lebih tegas lagi kepada ASN yang melanggar peraturan disiplin ASN yang ditentukan dalam peraturan perundang undangan dan peraturan kedinasan yang mengacu dengan aturan disiplin ASN yaitu Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 dengan pemberian sanksi berdasarkan tingkat pelanggaran yang dilakukan.



**DAFTAR PUSTAKA**

Buku:

Ali, Muhammad. 2000. *Penelitian Kependidikan Prosedur Dan Strategi*. Bandung: Angkasa.

As'ad, Moh. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE, Yogyakarta.

A.A Anwar Prabu Mangkunegara. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Azwar, Saifuddin. 2007. *Metode Penelitian*. Pustaka Pelajar: Yogyakarta.

AF, Muchtar. 2010. *Be Healthy Be Happy*. Jakarta: Bhuana Ilmu Populer.

Arikunto, S. 2018. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.

Anoraga, Pandji. 2000. *Manajemen Bisnis*. Jakarta: Rineka Cipta.

- Bagong, Suyanto, dan Sutinah. 2008. *Metode Penelitian Sosial: Berbagai Alternatif pendekatan*. Jakarta: Kencana.
- Hasibuan, M. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu SP. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Keempat Belas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hamzah, B. Uno. 2017. *Teori Motivasi Dan Pengukurannya (Analisis Di Bidang Pendidikan)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Handoko, T. Hani. 2016. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Miftah, Thoha. 2012. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*: PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Miles, M. B, Huberman, A. M, & Saldana, J. 2014. *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook, Edition 3*. USA: Sage Publications. Terjemahan Tjetjep Rohindi Rohidi, UI-Press.
- Moenir. 2015. *Manajemen Pelayanan Umum Di Indonesia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Merkel, Angela. 2014. *Speech by Federal Chancellor Angela Merkel to the OECD Conference*.  
[https://www.bundesregierung.de/Content/EN/Reden/2014/2014-02-19-oecd-merkel-paris\\_en.html](https://www.bundesregierung.de/Content/EN/Reden/2014/2014-02-19-oecd-merkel-paris_en.html)
- Nasution. 2001. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Anggota IKPI, Ghalia ndonesia: Jakarta.
- Natasya, Simanjuntak, C. 2018. *Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan Pada PT. Mangli Djaya Raya Jember*.
- Pabundu, Tika. 2014. *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Karyawan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Grafindo.
- Robbins, P. Stephen. 2002. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi Kelima. Diterjemahkan oleh: Halida, S.E dan Dewi Sartika, S.S. Erlangga. Jakarta.
- Soekanto, Soejono. 2012. *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

- Sutrisno, E. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana, Jakarta.
- Sondang, P Siagian. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siswanto. 2012. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sedarmayanti. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi Dan Manajemen ASN Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sinungan, Muchdarsyah. 2013. *Produktivitas Apa Dan Bagaimana*. Cetakan ke-9. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, CV.
- Senge, Petter M. 1994. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, USA - New York: Doubleday*.
- Sudarma, K. 2014. *Professional Behavior Based On The Development Of Employees*. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 5(1), 1–11.
- Ulber, Silalahi. 2009. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Wexley, Kenneth N. dan Gary A. Yuki. 2005. *Perilaku Organisasi Dan Psikologi Personalia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Zivin, J. S. G. & Neidell, M. J. 2011. *The Impact Of Pollution On Worker Productivity*.

Internet:

[http://eprints.undip.ac.id/40650/3/BAB\\_III.pdf](http://eprints.undip.ac.id/40650/3/BAB_III.pdf) (6 Januari 2022).

[http://repository.uin-suska.ac.id/14329/7/7.%20BAB%20II\\_2018675MEN.pdf](http://repository.uin-suska.ac.id/14329/7/7.%20BAB%20II_2018675MEN.pdf) (7 Januari 2022).

<http://digilib.uinsby.ac.id/456/3/Bab%202.pdf> (7 Januari 2022).

[http://theses.uin-malang.ac.id/1839/5/08410052\\_Bab\\_2.pdf](http://theses.uin-malang.ac.id/1839/5/08410052_Bab_2.pdf) (6 Januari 2022)

[BAB II.pdf](#) (6 Januari 2022).

Jurnal:

Baskoro, Candra Aji. 2014. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Dan Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan. *Management Analysis Journal* 3 (2) (2014) *Management Analysis Journal*, 13-24.

Ahmad, M. 2012. Tantangan Dan Hambatan Industrialisasi Perikanan Di Indonesia. Makalah Yang Disampaikan Pada Seminar Pengembangan Industri Perikanan Dan Sistem Aquabisnis: Peluang Dan Tantangan Di Bank Indonesia Medan, 12 Juli 2012.

Goyal R, Goyal D. (2014). The Impact of Organizational Culture and Climate on Employee Job Satisfaction – A Case Study of A.T.C. International Journal of Business Quantitative Economics and Applied Management Research.1(5), 89-104.

<http://eprints.uniskabjm.ac.id/4638/1/Artikel%20Hairani%20202.pd> Peranan Motivasi Pimpinan Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan Di Perusahaan PT. Batulicin Agro Sentosa Kabupaten Tanah Bumbu.

<https://media.neliti.com/media/publications/197054-ID-peranan-motivasi-dan-pengaruhnya-terhadap> Peranan Motivasi Dan Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. BPR NBP 20 Medan.

<https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/jie/article/download/812/pdf> Produktivitas Kerja Karyawan Ditinjau Dari Motivasi, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Pada PT. Iskandar Indah Printing Textile Surakarta.

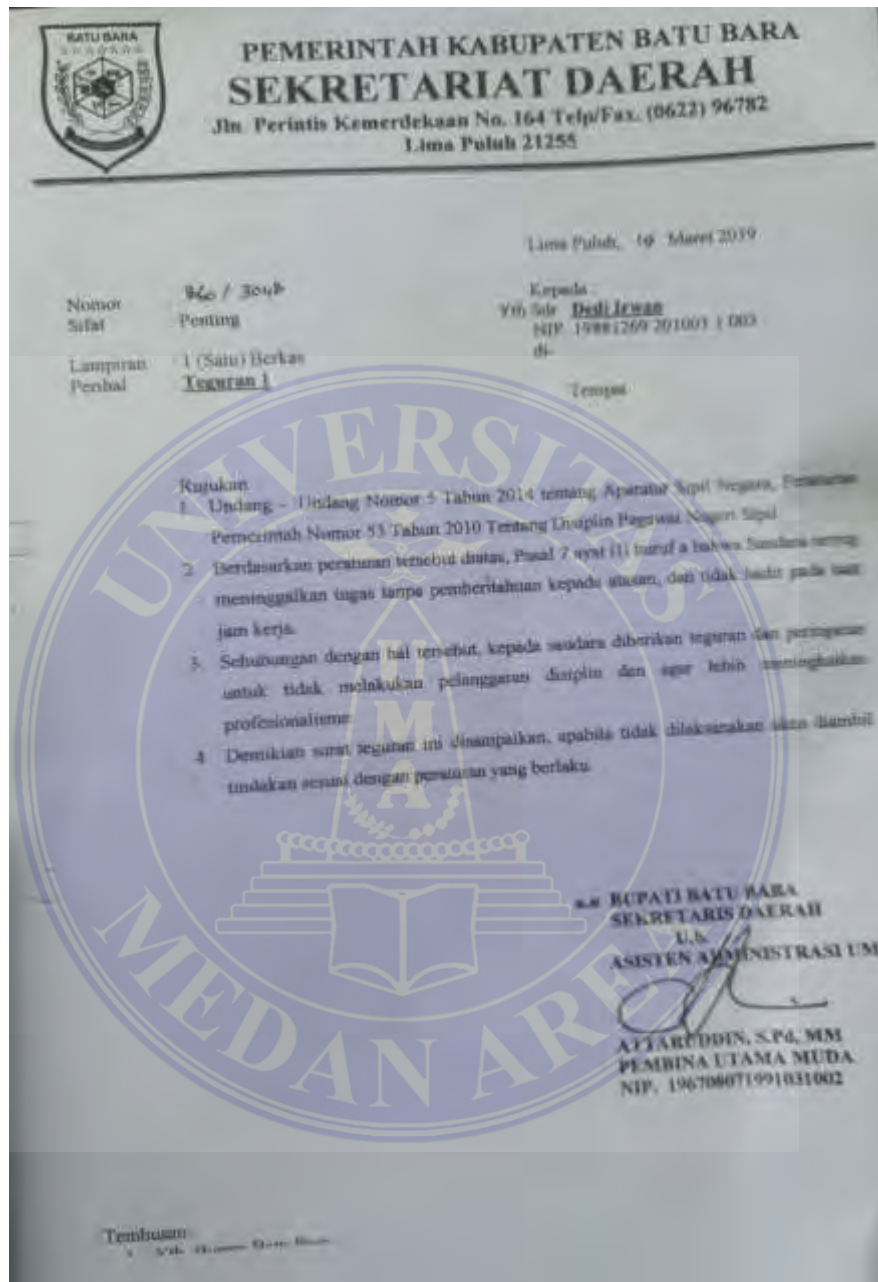
Peraturan Perundang-undangan:

Perda Nomor 5 Tahun 2020 Tanggal 9 Juni 2020 tentang Perubahan Kedua Atas Perda Kabupaten Batu Bara Nomor 7 Tahun 2016 tentang Pembentukan Perangkat Daerah Kabupaten Batu Bara.

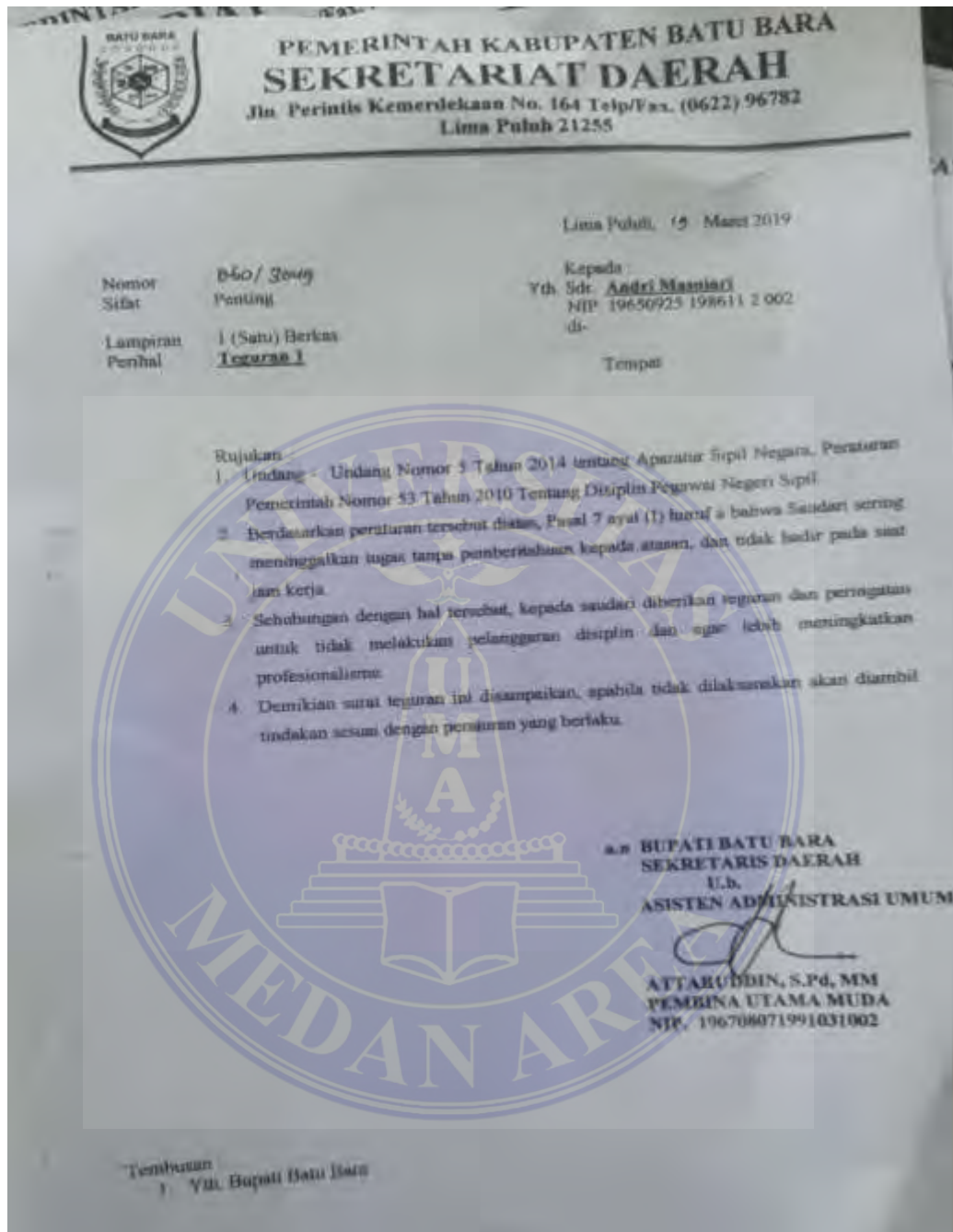
Permenpan Nomor 12 Tahun 2015 tentang Pedoman Atas Implementasi SAKIP.

Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin ASN Negeri Sipil.

## Lampiran 1



Surat peringatan kepada salah satu ASN Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Batu Bara yaitu Bapak Dedi Irwan. Berupa surat teguran 1 dikarenakan yang bersangkutan sering meninggalkan tugas tanpa pemberitahuan kepada atasan dan tidak hadir pada saat jam bekerja. Sehingga mendapatkan teguran dan peringatan karena melakukan pelanggaran disiplin sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin ASN Negeri Sipil dan dapat meningkatkan profesionalisme dalam bekerja sesuai dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.



Surat peringatan kepada salah satu ASN Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Batu Bara yaitu Bapak Andri Masniari. Berupa surat teguran 1 dikarenakan yang bersangkutan sering meninggalkan tugas tanpa pemberitahuan kepada atasan dan tidak hadir pada saat jam bekerja. Sehingga mendapatkan teguran dan peringatan karena melakukan pelanggaran disiplin sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin ASN Negeri Sipil dan dapat meningkatkan profesionalisme dalam bekerja sesuai dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.



## Lampiran 2 Daftar Pertanyaan Wawancara

- a. Peran Antarpribadi (*Interpersonal Role*)
  1. Bagaimana peranan atasan bertindak sebagai pemimpin?
  2. Apakah sikap seorang pemimpin sudah ditunjukkan dengan baik?
  3. Bagaimana produktivitas ASN di Sekretariat Kantor Bupati Kabupaten Batu Bara yang Bapak/Ibu ketahui?
  4. Bagaimana meningkatkan produktivitas ASN di Sekretariat Kantor Bupati Kabupaten Batu Bara yang pimpinan harusnya lakukan?
  
- b. Peranan Yang Berhubungan Dengan Informasi (*Informational Role*)
  1. Adakah Produktivitas ASN yang berjalan dengan tidak baik?
  2. Adakah ASN yang mempunyai kualitas yang tidak baik?
  3. Adakah tantangan atau hambatan yg di hadapi oleh ASN yang berkaitan dengan SDM?
  4. Apakah dengan adanya motivasi juga berperan penting dalam meningkatkan produktivitas kerja ASN?
  5. SDM di tuntutan utk dapat memiliki skill, kompetensi, kapabilitas dan pengetahuan yang handal. Apakah hal tersebut sudah terlihat di lapangan? Dan apakah ada dampaknya pada produktivitas kerja ASN di Sekretariat Kantor Bupati Kabupaten Batu Bara?
  6. Apakah ada masalah dengan SDM yang di miliki di Sekretariat Kantor Bupati Kabupaten Batu Bara?
  
- c. Peranan Pengambil Keputusan (*Decisional Role*)
  1. Bagaimana hubungan kerja antara seorang pimpinan dengan bawahannya?
  2. Bagaimana seorang pimpinan dalam meningkatkan motivasi kepada para ASN?
  3. Apakah dengan memiliki skill menjadi salah satu motivasi dalam meningkatkan produktivitas ASN di Sekretariat Kantor Bupati Kabupaten Batu Bara?

4. Bagaimana peran motivasi itu bekerja di lingkungan Sekretariat Kantor Bupati Kabupaten Batu Bara?
5. Benarkah terbukti adanya ketidakdisiplinan ASN di Sekretariat Kantor Bupati Kabupaten Batu Bara?
  - a. Sumber Daya Manusia
    1. Dengan keahlian yang harus dimiliki seorang ASN apakah hal tersebut menjadi suatu hambatan?
    2. Bagaimana cara seorang pimpinan meningkatkan ASN yang harus memiliki integritas, berkompeten, dan profesional?
    3. Bagaimana kualitas SDM di Sekretariat Kantor Bupati Kabupaten Batu Bara?
    4. Kemudian bagaimana cara mengatasinya?
  - b. Ketidakdisiplinan ASN
    1. Bagaimana cara pimpinan mengatasi ketidakdisiplinan untuk meningkatkan produktivitas ASN?
    2. Mengapa ASN di Sekretariat Kantor Bupati Kabupaten Batu Bara sering melakukan pelanggaran disiplin?

### Lampiran 3 Dokumentasi Wawancara



Gambar 4

Wawancara dengan Sekretaris Daerah Kantor Bupati Batu Bara, Bapak H. Sakti Alam Siregar, SH. Tanggal 4 Januari 2022. Yang merupakan informan kunci. Dikarenakan merupakan orang yang terlibat dalam peningkatan produktivitas ASN di Sekretariat Kantor Bupati Kabupaten Batu Bara. Wawancara dilakukan di Kantor Bupati Batu Bara. Dan dilakukan dengan teknik wawancara yang digunakan secara lisan maupun tulisan.



Gambar 5

Wawancara dengan Kabag. Umum Kantor Bupati Batu Bara, Ibu Sri Mahdani, SKM. Tanggal 6 Januari 2022. Yang merupakan informan utama. Dikarenakan merupakan orang yang terlibat langsung dalam interaksi sosial yang diteliti. Wawancara dilakukan di Kantor Bupati Batu Bara. Dan dilakukan dengan teknik wawancara yang digunakan secara lisan maupun tulisan.



Gambar 6

Wawancara dengan Kasubbag. Kepegawaian Kantor Bupati Batu Bara, Bapak Adi H. Marpaung, ST. Tanggal 4 Januari 2022. Yang merupakan informan utama. Dikarenakan merupakan orang yang terlibat langsung dalam interaksi sosial yang diteliti. Wawancara dilakukan di Kantor Bupati Batu Bara. Dan dilakukan dengan teknik wawancara yang digunakan secara lisan maupun tulisan.



Gambar 7

Wawancara dengan ASN Kantor Bupati Batu Bara, Ibu Nanda Huraika. Tanggal 11 Januari 2022. Yang merupakan informan tambahan. Dikarenakan merupakan salah satu informan yang merasakan bagaimana peranan motivasi dalam

peningkatan produktivitas ASN di Sekretariat Kantor Bupati Kabupaten Batu Bara. Wawancara dilakukan di Kantor Bupati Batu Bara. Dan dilakukan dengan teknik wawancara yang digunakan secara lisan maupun tulisan.



Gambar 8

Wawancara dengan ASN Kantor Bupati Batu Bara, Bapak Abdul Gofar Asdiqi, SE. Tanggal 11 Januari 2022. Yang merupakan informan tambahan. Dikarenakan merupakan salah satu informan yang merasakan bagaimana peranan motivasi dalam peningkatan produktivitas ASN di Sekretariat Kantor Bupati Kabupaten Batu Bara. Wawancara dilakukan di Kantor Bupati Batu Bara. Dan dilakukan dengan teknik wawancara yang digunakan secara lisan maupun tulisan.



Gambar 9

Wawancara dengan ASN Kantor Bupati Batu Bara, Bapak Farhansyah Sembiring, SE. Tanggal 11 Januari 2022. Yang merupakan informan tambahan. Dikarenakan merupakan salah satu informan yang merasakan bagaimana peranan motivasi dalam peningkatan produktivitas ASN di Sekretariat Kantor Bupati Kabupaten Batu Bara. Wawancara dilakukan di Kantor Bupati Batu Bara. Dan dilakukan dengan teknik wawancara yang digunakan secara lisan maupun tulisan.