

**STRATEGI INTERVENSI KEPALA DINAS PENDIDIKAN
DALAM UPAYA MENINGKATKAN MOTIVASI KERJA PEGAWAI
PADA DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN BEKASI
PROVINSI JAWA BARAT**

Sebagai salah satu syarat guna memperoleh
Gelar Magister Ilmu Pemerintahan



Oleh

**NAMA : A. MUNZIR MUHARRAM
NIM : 20651010224**

**Program Studi Magister Ilmu Pemerintahan (MIP)
SEKOLAH TINGGI ILMU PEMERINTAHAN
ABDI NEGARA
2023**

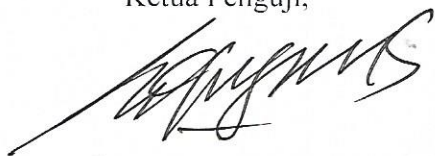
LEMBAR KOREKSI HASIL SIDANG KOMPREHENSIF PENELITIAN TESIS

Nama	: A. MUNZIR MUHARRAM
NPM	: 20651010224
Angkatan/Kelas	:
Program Studi	: Magister Ilmu Pemerintahan
Judul	: Strategi Intervensi Kepala Dinas Pendidikan Dalam Upaya Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi Provinsi Jawa Barat
Tanggal SUP	: 3 Oktober 2023

NO	DOSEN PENGUJI	SARAN PERBAIKAN	HALAMAN	KET	PARAF
1	Dr. Drs. Rajanner P. Simarmata, M.Si	1. Judul Cover berbeda dengan Isi 2. Perbaiki rumusan masalah 3. Abstrak perbaiki 4. Kata pengantar perubahan 5. Jadwal sesuaikan 6. Kesimpulan perbaiki	13, iv, vii, 67, 114	Sudah diperbaiki cover, abstraksi dan kata pengantar serta kesimpulan disesuaikan dengan perumusan masalah	
2	Dr. Sumarsono, MDM	1. Perbaiki Rumusan Masalah 2. Sesuaikan tujuan 3. Cek dan Koreksi sesuai catatan	13	Sudah di perbaiki dan di sesuaikan dengan rumusan masalah	
3	Dr.Drs.Rosidi,M.Si	1. Perbaiki terutama untuk : a. Bab III pada analisis Data dengan menyesuaikan analissi ASOCA b. Bab IV merupakan jawaban untuk rumusan masalah yang ada pada BAB I	13, 56, 68	Sudah di tambahkan analisi ASOCA dan di perbaharui bab I, II dan IV	
4	Dr. Sofyan Safari Hamim, M.Si	1. Judul Samakan dengan lembar persetujuan	114	Judul cover sudah di sesuaikan	

		2. perhatikan tata cara penulisan 3. Cek daftar Pustaka (DRH). 4. Kesimpulan dan saran samakan dengan Alasan.		dengan penelitian, perbaikan kesimpulan sudah dilakukan	
--	--	---	--	---	---

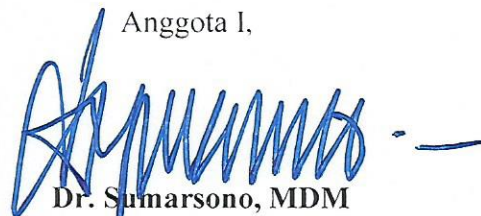
Ketua Penguji,



Dr. Sofyan Safari Hamim, M.Si

Tanggal :

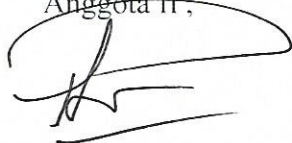
Anggota I,



Dr. Sumarsono, MDM

Tanggal :

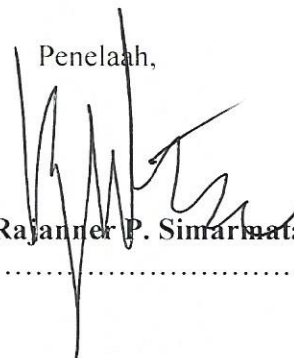
Anggota II,



Dr. Drs. Rosidi, M.Si

Tanggal :

Penelaah,



Dr. Drs. Rajanner P. Simarmata, M.Si

Tanggal :

HALAMAN PENGESAHAN DOSEN PEMBIMBING

Judul Tesis : STRATEGI INTERVENSI KEPALA DINAS
PENDIDIKAN DALAM UPAYA MENINGKATKAN
MOTIVASI KERJA PEGAWAI PADA DINAS
PENDIDIKAN KABUPATEN BEKASI PROVINSI
JAWA BARAT

Oleh : A. MUNZIR MUHARRAM

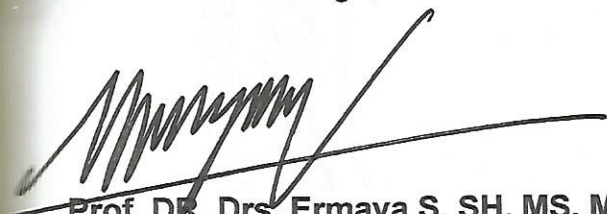
Nomor Pokok Mahasiswa: 20651010224

Tempat dan Tanggal Lahir : Bekasi, 29 Oktober 1981

TESIS

Disetujui untuk dipertahankan di hadapan Tim Dosen Penguji
Sidang Tesis

Dosen Pembimbing I,



Prof. DR. Drs. Ermaya S. SH. MS. MH

Tanggal :

Dosen Pembimbing II,



Dr. Rosidi, M.Si

Tanggal : 20/11/23

Mengetahui, Pascasarjana
Sekolah Tinggi Ilimi Pemerintahan
Abdi Negara
An. Ketua
Wakil Ketua



Dr. Sofyan Safari Hamim, M.Si

Tanggal : 10.11.23

**STRATEGI INTERVENSI KEPALA DINAS PENDIDIKAN DALAM
UPAYA MENINGKATKAN MOTIVASI KERJA PEGAWAI PADA DINAS
PENDIDIKAN KABUPATEN BEKASI PROVINSI JAWA BARAT**

Oleh

A. MUNZIR MUHARRAM

NPM : 20651010224

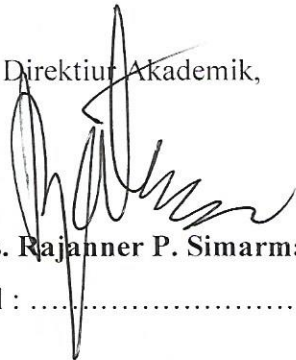
TESIS

Disetujui guna memperoleh gelar Magister Ilmu Pemerintahan
Program Pasca Sarjana Sekolah Tinggi Ilmu Pemerintahan Abdi Negara

Diperiksa dan Disetujui oleh

Program Pasca Sarjana
Sekolah Tinggi Ilmu Pemerintahan
Abdi Negara

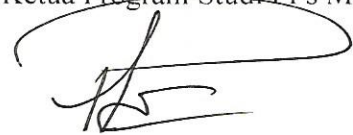
Direktur Akademik,



Dr. Drs. Rajanner P. Simarmata, M.Si

Tanggal :

Ketua Program Studi PPs MIP,



Dr. Drs. Rosidi, M.Si

Tanggal :

Mengetahui,
Sekolah Tinggi Ilmu Pemerintahan
Abdi Negara
Ketua,



Dr. Sumarsono, MDM

Tanggal :

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT. atas berkat rahmat dan karunia-Nya penulis akhirnya dapat menyelesaikan penulisan Usulan Penelitian Tesis dengan Judul “**STRATEGI INTERVENSI KEPALA DINAS PENDIDIKAN DALAM UPAYA MENINGKATKAN MOTIVASI KERJA PEGAWAI PADA DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN BEKASI PROVINSI JAWA BARAT**”.

Dengan tersusunnya Usulan Penelitian Tesis ini, penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya atas bantuan, bimbingan dan dorongan semangat kepada yang terhormat:

1. Bapak **Dr. HM Feisal Tamin** Ketua Pembina Yayasan Pendidikan Abdi Negara Nusantara;
2. Bapak **Prof. Dr. Drs. Ermaya Suradinata SH, MH, MS** Selaku Wakil Ketua Pembina Yayasan Pendidikan Abdi Negara Nusantara dan Dosen Pembimbing I yang telah banyak memberikan arahan, bimbingan, semangat serta motivasi kepada penulis sehingga Usulan Penelitian tesis ini dapat diselesaikan tepat pada waktunya;;
3. Bapak **Dr. Sumarsono, MDM** Selaku Ketua STIP-AN yang selalu memberikan semangat dan mendukung untuk kelancaran Usulan penelitian ini;
4. Bapak **Dr. Sofyan Safari Hamim, M.Si** Wakil Ketua STIP-AN yang selalu memberikan semangat dan mendukung untuk kelancaran Usulan penelitian ini;
5. Bapak **Dr. Rosidi, M.Si** selaku Pembimbing II yang senantiasa memberi bimbingan dan arahan agar penulisan Usulan Penelitian Tesis ini menjadi lebih baik;
6. Bapak **Dr. Drs. Rajanner P. Simarmata, M.Si** selaku ketua Program Studi Magister Ilmu Pemerintahan Sekolah Tinggi Ilmu Pemerintahan Abdi Negara MIP STIP-AN) yang selalu memberikan semangat dan dukungannya kepada penulis;

7. Bapak **Dr. H. Carwinda, M.Si** selaku dosen STIP-AN dan Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi yang selalu memberikan motivasi, arahan dan bimbingan kepada penulis untuk mengembangkan potensi diri dengan mengambil kuliah Ilmu Pemerintahan sehingga penulis bisa menempuh pendidikan di STIP-AN Jakarta;
8. Para Bapak/ ibu dosen Program Pascasarjana Magister Ilmu Pemerintahan Abdi Negara (PPs MIP STIP-AN) Jakarta yang telah memberikan ilmunya kepada penulis sehingga penulis bisa menyelesaikan pendidikan tepat pada waktunya;
9. Istri dan anak tercinta yang selalu memberikan dukungan dan semangatnya kepada penulis untuk dapat menyelesaikan pendidikan tepat waktu;

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan Usulan Penelitian Tesis ini masih banyak terdapat kekurangan dan kelemahan, sehingga penulis sangat mengharapkan kritik dan saran dari semua pihak dan semoga dengan tersusunnya Usulan Penelitian Tesis ini dapat memberikan manfaat yang seluas - luasnya.

Bekasi, September 2023

Penulis,

(A. Munzir Muharram)

ABSTRAK

Strategi Intervensi Kepala Dinas Pendidikan Dalam Upaya Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi Provinsi Jawa Barat

Dalam suatu organisasi keberhasilan pencapaian tujuan tidak terlepas dari kualitas Sumber Daya Manusia yang dimiliki. kualitas yang baik akan diperoleh jika organisasi secara sungguh-sungguh memperhatikan serta mengetahui kebutuhan organisasi dan kemampuan pegawainya. Untuk mencapai tujuan organisasi harus memiliki sumber Daya Manusia yang berkualitas.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui dan menganalisis : a) Bagaimana Strategi *Exisiting* (Strategi yang saat ini dilaksanakan) oleh Kepala Dinas Pendidikan Dalam Upaya Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi Provinsi Jawa Barat. b) Bagaimana Strategi Intervensi Kepala Dinas Pendidikan untuk Mengatasi Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat dalam Upaya Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi Provinsi Jawa Barat. c) Bagaimana bentuk Strategi Intervensi tepat yang dilaksanakan Kepala Dinas Pendidikan untuk Mengatasi Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat dalam Upaya Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi Provinsi Jawa Barat.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif dengan strategi ASOCA. fokus/perhatian terhadap permasalahan organisasi dengan substansi materi yang difokuskan pada Strategi intervensi Kepala Dinas dalam upaya meningkatkan motivasi kerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi. Teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara dan dokumentasi.

Berdasarkan hasil penelitian maka kesimpulan adalah : a) Strategi yang digunakan Kepala Dinas Pendidikan dalam upaya meningkatkan motivasi kerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi berjalan dengan baik b) faktor pendukung yaitu : Jabatan dan pekerjaan merupakan amanah, Mempunyai kedudukan status yang baik, dan mendapatkan kompensasi dan apresiasi. Sedangkan faktor penghambatnya yaitu : pemberian tugas tidak sesuai keinginan pegawai, Pergantian pimpinan yang tidak sesuai keinginan dan kemampuan lembaga terbatas dalam memberikan insentif ataupun fasilitas.

Kata kunci : Strategi Intervensi, Motivasi Kerja Pegawai

ABSTRACT

Intervention Strategy of the Head of the Education Office in an Effort to Improve Employee Work Motivation at the Bekasi Regency Education Office, West Java Province

In an organization, the success of achieving goals cannot be separated from the quality of its Human Resources. good quality will be obtained if the organization seriously pays attention to and knows the needs of the organization and the abilities of its employees. To achieve organizational goals must have quality Human Resources.

This research was conducted to find out and analyze: a) How is the Existing Strategy (Strategy currently implemented) by the Head of the Education Office in an Effort to Increase Employee Work Motivation at the Bekasi Regency Education Office, West Java Province. b) How is the Intervention Strategy of the Head of the Education Office to Overcome Supporting Factors and Obstacles in Efforts to Increase Employee Work Motivation at the Bekasi Regency Education Office, West Java Province. c) What is the appropriate form of Intervention Strategy implemented by the Head of the Education Office to Overcome Supporting Factors and Obstacles in Efforts to Increase Employee Work Motivation at the Bekasi Regency Education Office, West Java Province?

This research uses a descriptive method with a qualitative approach with ASOCA Strategy. focus / attention to organizational problems with the substance of the material focused on the Head of Office intervention strategy in an effort to increase employee work motivation at the Bekasi Regency Education Office. Data collection techniques through observation, interviews and documentation.

Based on the research results, the conclusions are: a) The strategy used by the Head of the Education Office in an effort to increase employee work motivation at the Bekasi Regency Education Office is running well b) supporting factors, namely: Position and work are a mandate, have a good status position, and get compensation and appreciation. While the inhibiting factors are: giving assignments that are not in accordance with the wishes of employees, changing leaders that are not in accordance with the wishes and the limited ability of the institution to provide incentives or facilities.

Keywords: *Intervention Strategy, Employee Work Motivation*

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING	iii
ABSTRAK	iv
<i>ABSTRACT</i>	v
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Permasalahan	11
1.2.1. Identifikasi Masalah	11
1.2.2. Pembatasan Masalah	12
1.2.3. Rumusan Masalah	13
1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian	14
1.3.1. Maksud Penelitian	14
1.3.2. Tujuan Penelitian	14
1.4. Kegunaan Penelitian	15
1.4.1. Kegunaan Teoritis	15
1.4.2. Kegunaan Praktis	15

BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1. Landasan Teoritis.....	16
2.1.1. Teori Pemerintahan	12
2.1.2. Teori Strategi	19
2.1.3. Teori Intervensi	23
2.1.4. Teori Kepemimpinan.....	25
2.1.5. Pengertian Kepala Dinas	32
2.1.6. Teori Motivasi Kerja	33
2.2. Hasil Penelitian Sebelumnya	45
2.3. Teori Metoda Analisis ASOCA	49
2.4. Kerangka Pemikiran	51

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian	56
3.2. Ruang Lingkup Operasional Penelitian	57
3.3. Sumber Data Penelitian	59
3.4. Teknik Pengumpulan Data dan Instrumen Penelitian	60
1. Teknik Pengumpulan Data	60
2. Instrumen Penelitian	62
3.5. Teknik Analisis Data.....	65
3.6. Lokasi dan Jadwal Penelitian	66

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	67
---	----

A.	Sejarah Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi.....	67
B.	Visi dan Misi Dinas Pendidikan.....	69
C.	Gambaran Umum Dinas Pendidikan.....	72
4.2.	Hasil Penelitian dan pembahasan	75
4.3.	Analisa Hasil Penelitian	97
 BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		
5.1.	Kesimpulan	113
5.2.	Saran	114
DAFTAR PUSTAKA		115
DAFTAR RIWAYAT HIDUP		
LAMPIRAN-LAMPIRAN		

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	46
Tabel 2.2	Matriks Sebelas Kotak.....	50
Tabel 2.3	Operasionalisasi Konsep Strategi Intervensi.....	54
Tabel 3.1	Daftar Jumlah <i>Key Informan</i>	59
Tabel 3.2	Rencana Jadwal Penelitian dan Penyusunan Tesis.....	67
Tabel 4.1	Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi 2001-Sekarang.....	69
Tabel 4.2	Jumlah Satuan Pendidikan Formal dan Non Formal	73
Tabel 4.3	Jumlah Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi	75
Tabel 4.4	Matriks Operasionalisasi Konsep Strategi Intervensi.....	99
Tabel 4.4	Matriks Sebelas Kotak.....	102

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Pemikiran	53
Gambar 4.1	Struktur Oranisasi Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi	74

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Pedoman Wawancara
- Lampiran 2 Foto/Dokumentasi
- Lampiran 3 Transkrip Hasil Wawancara
- Lampiran 4 Ijin Penelitian

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Secara umum, orang mengenal organisasi sebagai wadah atau tempat untuk melaksanakan kegiatan. Dalam arti yang lebih luas, organisasi dapat didefinisikan sebagai pengelompokan manusia dalam suatu kerjasama yang efisien. (Widyatmini dan Izzati - 1996). Definisi ini menunjukkan bahwa dalam suatu organisasi yang merupakan unsur terpenting adalah manusianya, karena unsur manusialah yang mampu mengolah dan mendayagunakan potensi lain yang terdapat dalam organisasi tersebut demi terwujudnya tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dalam kehidupan berorganisasi, termasuk kehidupan berkarya, aspek motivasi perlu mendapat perhatian serius dari para pemimpin. Hal ini menunjukkan bahwa dari sekian banyak teori tentang pergerakan bawahan, teori motivasi yang paling banyak digunakan. Kenyataan ini dijelaskan dengan mengatakan bahwa manusia mengaitkan pekerjaannya dengan pemuasan berbagai kebutuhan dan keinginannya, seperti terlihat dalam definisi motivasi yang mengatakan bahwa motivasi merupakan dorongan bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin dalam keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. (Sondang P. Siagian - 2002)

Mengapa teori motivasi penting dipahami? Karena filsafat hidup yang dianut oleh manusia, yaitu "*Guid Pro Quo*", para bawahan akan bersedia meningkatkan produktivitas kerjanya apabila terdapat keyakinan dalam dirinya, beberapa tujuan, harapan, keinginan, keperluan dan kebutuhan akan tercapai.

Keinginan manusia tak terbatas atau tidak terhenti, sehingga alat motivasi adalah kepuasan yang belum terpenuhi serta kebutuhan yang berlangsung. Menurut Schular, kinerja atau prestasi kerja tenaga kerja terbentuk dari $\pm 85\%$ disebabkan oleh pengaruh faktor motivasi dan $\pm 15\%$ dari faktor kemampuan. (Sondang P. Siagian - 2002).

Motivasi orang dalam bekerja bermacam-macam, di antaranya adalah: (1) ada yang termotivasi untuk bekerja karena banyak gaji/uang, walaupun pekerjaan tidak benar secara hukum, (2) ada yang bekerja karena rasa aman walaupun dengan jarak yang jauh, (3) ada yang termotivasi untuk bekerja hanya pekerjaan tersebut memberikan prestasi yang tinggi walaupun gajinya murah atau sangat kecil. (Ishak Arep, Hendri Tanjung - 2003)

Manusia yang berkumpul dalam suatu organisasi selalu akan membawa sifat, kepribadian dan tingkah lakunya masing-masing karena walaupun pada dasarnya manusia memiliki pola struktur yang sama, namun bila kita lihat lebih dekat mereka mempunyai perbedaan baik fisik maupun nonfisik. Setiap orang memiliki kebutuhan berbeda, keunikan persepsi, kepribadian dan pengalaman hidup, serta perbedaan sikap,

keyakinan dan tingkat cita-cita. Perbedaan ini mungkin terjadi karena faktor genetis maupun karena perkembangan fisik dan pengalaman, serta hasil belajarnya. ditambah lagi dengan perubahan-perubahan perilaku yang terjadi sebagai akibat lingkungan.

Walaupun terdapat perbedaan sedemikian rupa, setiap anggota organisasi dituntut untuk dapat beradaptasi, berinteraksi dan bekerjasama dengan baik dengan sesama anggota organisasi dalam melaksanakan kegiatan sehari-hari.

Untuk itu diperlukan faktor motivasional yang mampu membangkitkan semangat kerja sama diantara anggota organisasi. Salah satu faktor motivasi itu adalah dengan adanya keadaan atau suasana kerja yang menyenangkan bagi mereka, yang secara umum suasana atau keadaan yang terdapat dalam suatu organisasi itu disebut iklim organisasi.

Pada saat ini terdapat kecenderungan adanya beberapa organisasi yang iklim di dalamnya kurang harmonis, tidak terbuka dan tidak menyenangkan, sebagai akibat dari komunikasi dan interaksi di dalamnya tidak terjadi dengan harmonis yang ada hanya perselisihan dan saling mencurigai antar sesama rekan kerja, tidak ada motivasi untuk bekerja sama, bahkan kadang-kadang sesama anggota membentuk kelompok masing-masing, kelompok kurang senang jika kelompok lain lebih unggul. Tidak jarang keadaan ini diperburuk oleh faktor lain, misalnya dengan birokrasi yang terlalu ketat didalam organisasi tersebut, dimana pegawai tidak diberi kesempatan mengembangkan diri serta dibatasi geraknya

untuk berkreasi, sehingga organisasi seperti kurang bergairah karena pegawai-pegawai yang ada didalamnya hanya bertujuan untuk melaksanakan tugas rutinnya saja. Anggota organisasi tidak memiliki inisiatif lain untuk menghidupkan organisasinya, atau bahkan mungkin sebaliknya. Karena faktor tanggungjawab pimpinan yang kurang dan terlalu membebaskan bawahannya, sehingga organisasi menjadi kurang terarah, perwujudan kerja menjadi simpang siur, wewenang menjadi tidak jelas dan tanggungjawab menjadi kacau.

Jika hal tersebut dibiarkan berkelanjutan, maka dapat diperkirakan bahwa pelaksanaan kerja pencapaian tujuan akan menjadi tidak efektif dan tidak efisien. Pekerjaan yang seharusnya bisa diselesaikan dengan cepat, akan menjadi lambat karena adanya hambatan-hambatan tadi.

Untuk menghadapi kondisi seperti itu, diperlukan suatu "*power*" atau kekuatan yang mampu menyatukan dan mengarahkan langkah seluruh anggota organisasi menuju kepada pencapaian tujuan organisasi tanpa mengabaikan tujuan masing-masing individu dan kelompok, serta mampu membimbing anggota menciptakan sebuah iklim organisasi yang sehat, terbuka dan demokratis. Semua itu akan dapat terlaksana apabila didalam organisasi tersebut terdapat unsur kepemimpinan yang efektif. Kepemimpinan yang efektif ialah sikap kepemimpinan yang mendukung lingkungan kerja bawahannya, disertai dengan pemberian petunjuk dan dukungan yang diperlukan sebagai faktor motivasional demi terwujudnya semangat dan prestasi kerja pegawai seperti yang diharapkan.

Pimpinan adalah seorang pejabat yang dipilih secara formal berdasarkan pengangkatan atau penunjukan oleh instansi vertikal di atasnya. Pengalaman menunjukkan bahwa cara berpikir dan bertindak yang didasarkan atas kepemimpinan formal semata, tidak selalu menghasilkan kepemimpinan yang efektif. Untuk itu setiap pejabat yang diberi kepercayaan untuk menjadi seorang pemimpin formal dalam organisasi harus selalu berusaha agar kepemimpinan yang bersifat formal itu disertai oleh akseptabilitas/penerimaan dikalangan bawahan, tidak karena pengangkatan atau penunjukan saja, akan tetapi karena kualitas kepemimpinan yang dirasakan mendorong jiwa dan semangat kerja sama dalam iklim yang demokratis diseluruh tubuh organisasi. Dapat dikatakan bahwa kepemimpinan berperan sangat dominan dalam kehidupan setiap organisasi. Demikian dominannya, sehingga keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya dengan efektif atau efisien ditentukan oleh kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi.

Seorang pemimpin memiliki program-program maupun strategi dalam proses kepemimpinannya. Kepemimpinan dikatakan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Jadi dasarnya kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya agar dapat bekerja sama dan bekerja efektif sesuai aturan bekerja. Hal penting lainnya adalah motivasi yang menjadi pendorong

atau yang menggerakkan pegawai, supaya dapat bekerja sama secara produktif dan mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Dalam organisasi, selain peranan seorang pemimpin yang sangat diperlukan, peranan pegawai juga merupakan peranan vital untuk membantu pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi. Seperti yang diketahui dimana pencapaian tujuan suatu instansi diduga tidak terlepas dari disiplin para pegawai dan pimpinan dalam aktivitas kerja. Dengan demikian pemeliharaan maupun peningkatan kinerja para pegawai perlu dilakukan oleh seorang pemimpin pada suatu organisasi yang dipimpinnya. Agar sebuah tujuan organisasi berjalan dengan baik dan mencapai target. Hal ini juga berlaku di Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi.

Keberhasilan pencapaian tujuan dalam suatu organisasi tidak terlepas dari kualitas Sumber Daya Manusia yang dimiliki kualitas yang baik akan diperoleh jika organisasi secara sungguh-sungguh memperhatikan serta mengetahui kebutuhan organisasi dan kemampuan pegawainya. Untuk mencapai tujuannya, suatu organisasi harus memiliki individu-individu dengan kualitas yang sesuai, jelas tugas, wewenang, tanggung jawab hubungan dan tata kerjanya. Ini dapat diwujudkan melalui aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia yang secara ringkas dapat juga dikatakan sebagai upaya pendayagunaan sumber daya manusia.

Kinerja pegawai merupakan hal penting yang harus diperhatikan karena kinerja pegawai mempengaruhi keberhasilan instansi tersebut

dalam mencapai tujuannya. Kinerja pegawai yang baik dan memuaskan dapat menghasilkan produktivitas yang baik bagi instansi, sedangkan kinerja yang buruk dapat menghasilkan produktivitas yang rendah bagi instansi.

Pegawai Negeri Sipil itu sendiri merupakan aparatur Negara yang bertugas menjadi abdi masyarakat dan menyelenggarakan pelayanan bagi masyarakat. PNS juga menjadi panutan atau contoh bagi setiap masyarakat sesuai dengan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik, maka pembinaan pegawai perlu diarahkan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Hal ini dilakukan agar sumber daya manusia memiliki sikap dan perilaku yang berintikan pengabdian, kejujuran, tanggung jawab, disiplin serta wibawa sehingga dapat memberikan pelayanan sesuai tuntutan perkembangan masyarakat. Tanpa pegawai betapa sulitnya instansi dalam mencapai tujuannya, karena merekalah yang menentukan majunya suatu instansi, dengan memiliki tenaga kerja yang terampil dan motivasi yang tinggi, instansi telah memiliki asset yang sangat mahal, sebab pada dasarnya manusia merupakan subjek dan objek pembangunan.

Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi merupakan dinas yang bertanggung jawab untuk melaksanakan pembangunan di bidang pendidikan yang mengacu pada peningkatan sumber daya manusia dengan tugas pokok melaksanakan kewenangan daerah di bidang pendidikan. Fungsi Dinas Pendidikan yaitu merumuskan kebijakan teknis pada bidang

pendidikan dan sebagai pelaksana kebijakan teknis operasional bidang pendidikan. Dalam pelaksanaannya Dinas Pendidikan dipimpin oleh kepala dinas. Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi memimpin pegawai dengan penuh tanggung jawab. Kepala dinas meminta partisipasi aktif dari pegawai dalam membantu pengambilan keputusan, demokratis, menjadi teladan bagi pegawai, bersikap adil kepada pegawai serta memiliki visi ke depan.

Urusan pendidikan masuk dalam urusan wajib pelayanan dasar sesuai dengan amanat Undang-undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Penyelenggaraan urusan wajib pelayanan dasar bidang pendidikan merupakan urusan konkuren sehingga dibagi menurut jenjang pemerintahan. Kewenangan pemerintah kabupaten/kota yaitu pada sub urusan manajemen pendidikan, kurikulum, pendidik dan tenaga kependidikan, perizinan pendidikan dan bahasa dan sastra.

Sebagai bentuk akuntabilitas, pemerintah daerah sebagai penyelenggara pemerintahan wajib melaporkan kinerjanya kepada *stakeholders* baik kinerja keuangan maupun non keuangan melalui mekanisme yang telah ditentukan sebagai bentuk transparansi dan pertanggungjawaban. Sehingga *stakeholders* mengetahui apa yang telah dilakukan oleh pemerintah.

Sebagai salah satu bentuk akuntabilitas, Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi berupaya untuk memberikan informasi tentang kinerja penyelenggaraan urusan pemerintahan bidang pendidikan melalui

penyediaan data dan informasi yang tertuang dalam Buku Profil Pendidikan yang dilaksanakan secara berkala.

Berdasarkan Laporan Kinerja Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi Tahun 2021 capaian kinerja pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi antara dokumen perencanaan anggaran yang dilaksanakan melalui program dan kegiatan pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi dengan realisasi anggarannya sebesar 92,90%. Maka dari realisasi diatas 70% Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi mencapai target kinerja. Untuk tingkat kehadiran pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi yaitu sebesar 97% hal tersebut menunjukan tingkat kehadiran pegawai belum maksimal.

Berdasarkan Dokumen Indeks Kepuasan Masyarakat Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi Tahun 2022, persentase yang diperoleh Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi sebesar 78,30%. Nilai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) diperoleh dari survei kepuasan masyarakat atas pelayanan publik yang diberikan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi. Sementara diketahui bahwa target Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) yang harus dicapai oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi pada tahun 2022 adalah 100%. Hal tersebut menunjukan bahwa kinerja pegawai Dinas Pendidikan belum maksimal kepada masyarakat.

Kinerja pegawai Dinas Pendidikan belum maksimal kepada masyarakat disebabkan dari sarana dan prasarana yang kurang memadai, maka perlu melakukan pembenahan pada sektor sarana dan prasarana. Dari

fasilitas yang lengkap dapat membuat pegawai merasa nyaman dan aman sehingga dapat menghasilkan kinerja yang maksimal. Pemanfaatan waktu sesuai yang jam kerja juga masih kurang diperhatikan membuat hasil kerja tidak selesai tepat pada waktunya. Kualitas pegawai juga perlu di perhatikan dengan melakukan pengembangan *skill* sesuai kemampuannya agar target kinerja yang telah ditetapkan dapat tercapai. Pentingnya peran motivasi dalam kinerja juga membuat pegawai dapat semangat untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Dalam mengukur capaian kinerja tidak terlepas dari proses peningkatan motivasi kerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi, faktor internal dari pegawai itu sendiri yaitu memperoleh gambaran permasalahan dalam penyelenggaraan pendidikan dan bahan untuk pengambilan kebijakan seperti tingkat pengetahuan terhadap informasi yang berhubungan dengan pekerjaan belum maksimal. Masih ada pegawai yang kurang terampil dalam menyelesaikan pekerjaan. Rendahnya tingkat kemampuan dalam pengerjaan tugas sehingga kinerja pegawai belum optimal, masih ada pekerjaan yang diselesaikan tidak tepat waktu dan masih ada yang tidak dapat memanfaatkan pekerjaan waktu kerja secara efektif dan efisien. Dan faktor eksternal salah satunya pergantian kepemimpinan dan juga gaya kepemimpinan yang tidak sesuai dengan keinginan pegawai.

Dalam organisasi khususnya organisasi pemerintahan akan terjadi perubahan dan pergantian pimpinan (Rotasi/Mutasi pejabat), tentunya

dengan pergantian pimpinan akan terjadi juga perubahan sistem kerja sesuai dengan keinginan pimpinan baru yang di tugaskan. setiap orang/pimpinan akan membawa sifat dan juga pengetahuannya dalam lingkungan baru yg dipimpin sehingga akan berdampak terhadap lingkungan kerjanya, jika mampu beradaptasi dengan lingkungan organisasi maka diterima oleh pegawainya, jika perubahan dilakukan dianggap tidak sesuai dengan lingkungan organisasi maka secara tidak langsung akan terdapat penolakan dari pegawainya. Melihat pentingnya peran pimpinan dalam rangka menunjang keberhasilan organisasi, serta berperan dalam memotivasi bawahan untuk berprestasi, maka penulis mencoba melakukan penelitian tentang **Strategi Intervensi Kepala Dinas Pendidikan Dalam Upaya Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi Provinsi Jawa Barat.**

1.2. Permasalahan

1.2.1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas dapat diidentifikasi beberapa masalah yang terkait dengan motivasi kerja pegawai, antara lain:

1. Terjadinya Komunikasi dan interaksi yang kurang harmonis antar sesama rekan kerja?
2. Terjadinya beberapa kali pergantian Pimpinan dan juga gaya kepemimpinan yang tidak sesuai dengan keinginan pegawai sehingga turunnya motivasi dalam menyelesaikan pekerjaan?

3. Masih banyak pola pikir/mindset pengambil kebijakan pejabat yang melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya secara monoton dan tidak berimprovisasi dalam melaksanakan pekerjaan?
4. Belum adanya suatu tindakan yang signifikan dalam rangka Peningkatan motivasi pegawai dalam bekerja?
5. Belum Optimalnya pelaksanaan fungsi pengendalian pimpinan terhadap pegawai?
6. Rendahnya tingkat kemampuan dalam pengerjaan tugas sehingga kinerja pegawai belum optimal?
7. Iklim organisasi belum dapat memberikan motivasi kerja pegawai yang baik?
8. Belum adanya inovasi-inovasi yang dilakukan dalam peningkatan motivasi kerja pegawai?
9. Kepemimpinan dan kadar kepercayaan bawahan dalam organisasi belum terlihat hasil maksimal?

1.2.2. Pembatasan Masalah

Dalam penyusunan tesis ini, mengingat dengan keterbatasan waktu dan keterbatasan dalam biaya penelitian, maka di dalam rangka penyusunan usulan penelitian ini, penulis akan memberlakukan pembatasan permasalahan melalui penetapan Fokus dan Sub Fokus Penelitian, atas dasar tersebut dari beberapa permasalahan yang dihadapi terkait upaya Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai, maka peneliti dapat membatasi Fokus masalah utama yang akan menjadi inti dari penelitian

penyusunan tesis ini, yaitu **Belum adanya suatu tindakan yang signifikan dalam rangka Peningkatan motivasi pegawai dalam bekerja** dan sub fokus dari masalah tersebut yakni **Strategi Intervensi seperti apakah yang tepat untuk diambil dalam upaya meningkatkan motivasi kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi Provinsi Jawa Barat.**

1.2.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti merumuskan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana kondisi Strategi *Exisiting* (Strategi yang saat ini dilaksanakan) oleh Kepala Dinas Pendidikan Dalam Upaya Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi Provinsi Jawa Barat?
2. Apa saja Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat dalam pelaksanaan strategi Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi Provinsi Jawa Barat?
3. Bagaimana Strategi Intervensi yang dilaksanakan Kepala Dinas Pendidikan untuk mengoptimalkan Faktor Pendukung dan mengatasi Faktor Penghambat dalam Upaya Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi Provinsi Jawa Barat ?

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1. Maksud Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dengan maksud untuk menggali strategi intervensi apa yang bisa dilakukan oleh Kepala Dinas Pendidikan dalam rangka meningkatkan Motivasi kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi Provinsi Jawa Barat.

1.3.2. Tujuan Penelitian

Berdasarkan maksud penelitian di atas maka tujuan penelitian adalah :

1. Untuk mengetahui gambaran mengenai strategi yang dilaksanakan Kepala Dinas Pendidikan Dalam Upaya Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi Provinsi Jawa Barat.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal yang menjadi penghambat atau pendorong dalam upaya Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi Provinsi Jawa Barat.
3. Untuk mengetahui dan merumuskan bagaimana strategi intervensi yang tepat untuk mengatasi hambatan dan/atau meningkatkan potensi peluang dalam upaya Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi Provinsi Jawa Barat.

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1. Kegunaan Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini berguna bagi para ahli dalam membuat rumusan teoretis tentang Strategi Intervensi Kepala Dinas Pendidikan Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi secara tepat, efektif dan efisien dalam rangka meningkatkan motivasi kerja pegawai.

1.4.2. Kegunaan Praktis

Sedang secara praktis, penelitian ini diharapkan berguna bagi:

1. Pengembangan ilmu pengetahuan, dapat dijadikan sebagai bahan acuan dan tambahan ilmu pengetahuan tentang peningkatan kualitas pendidikan guna untuk meningkatkan motivasi bagi para pegawai, sehingga pelaksanaan pendidikan pada setiap lembaganya menjadi lebih baik.
2. Para pengelola pendidikan pada tingkat Sekolah Dasar dan Sekolah Menengah Pertama di wilayah Kabupaten Bekasi, dijadikan sumber informasi untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai ditempatnya masing-masing.
3. Peneliti, dapat dijadikan bahan masukan dalam penelitian-penelitian lain yang relevan atau penelitian lanjutan yang menyangkut variabel-variabel yang sama atau hampir sama.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1. Landasan Teori

2.1.1 Pemerintahan

Tinjauan Ilmu Pemerintahan secara ontologis kini sangat diperlukan, karena obyek dan karakteristik Ilmu Pemerintahan belum tergali secara luas dan mendalam. Tinjauan Ilmu Pemerintahan secara ontologis, aksiologis dan estimologis tidak hanya akan memperjelas obyek dan karakteristik Ilmu Pemerintahan; namun sekaligus juga memperjelas metodologi Ilmu Pemerintahan.

Ndraha (2007:9) mengemukakan bahwa sebagai disiplin yang berdiri sendiri, Ilmu Pemerintahan (*Bestuurswetenschap*) adalah ilmu yang baru. Perkembangannya melalui beberapa tahap.

Ilmu pemerintahan adalah sebuah cabang ilmu dari kajian ilmu politik. Sampai saat ini masih terdapat beberapa perdebatan mengenai ilmu pemerintahan dan ilmu politik. Kajian utama kepemimpinan pemerintahan adalah kebijakan pemerintahan (*public policy*). Pada intinya membuat suatu kebijakan pemerintahan merupakan suatu studi tentang proses kebijakan itu sendiri karena kebijakan publik merupakan *decision making* (memilih dan menilai informasi yang ada untuk memecahkan masalah).

Pemerintahan merupakan suatu ilmu dan seni, dikatakan sebagai suatu disiplin ilmu pengetahuan karena pemerintahan sudah memenuhi syarat-syarat ilmu pengetahuan seperti dapat dipelajari dan diajarkan, memiliki objek baik

material maupun formal, bersifat universal dan sistematis serta spesifik (khas), dan menurut Surya Ningrat, pemerintahan adalah sekelompok individu yang memiliki wewenang tertentu untuk melaksanakan kekuasaan pemerintah adalah perbuatan atau urusan atau memerintah.

1. Perintah berarti melakukan pekerjaan menyuruh (2 pihak yaitu yang memerintah dan yang diperintah).
2. Pemerintah (Pe) berarti badan yang melakukan kekuasaan memerintah
3. Pemerintahan (akhiran an) berarti perbuatan, cara atau urusan dari badan yang memerintah tersebut.

Secara etimologi, maka pengertian pemerintahan adalah sebagai berikut:

Sebagai suatu disiplin ilmu, Ilmu Pemerintahan memang terbilang ilmu baru. Namun praktek pemeritahan, yang menjadi obyek Ilmu Pemerintahan, menurut penulis, sesungguhnya sudah ada sejak manusia secara sadar membangun sistem kekuasaan. Sebagai Misal, apabila kita menelaah sistem kekuasaan yang diselenggarakan di suatu kerajaan, walaupun kerajaan itu terbilang kecil, hal itu menunjukkan bahwa praktek pemerintahan sudah ada sebelum istilah "Ilmu Pemerintahan" itu sendiri dikenal seperti sekarang ini.

Secara etimologi Suradinata (2008:10) memaparkan pendapatnya mengenai Ilmu Pemerintahan. Menurutnya, pengertian Ilmu Pemerintahan dapat dibagi dua, yaitu pengertian Ilmu dan pengertian Pemerintahan. Ilmu berarti suatu pengetahuan yang diperoleh secara metodologis dan berlaku secara universal. Sedangkan Pemerintahan adalah proses kegiatan pemerintahan, kegiatan lembaga-lembaga publik dalam fungsinya untuk mencapai tujuan negara.

Lebih lanjut Suradinata (2008) menjelaskan bahwa apabila kedua pengertian itu disatukan, kita akan mendapat suatu pengertian tentang ilmu pemerintahan, yaitu : suatu pengetahuan yang mempelajari proses kegiatan lembaga-lembaga publik dalam fungsinya untuk mencapai tujuan negara, dimana pengetahuan didapat melalui suatu metodologi ilmiah dan berlaku secara universal.

Menurut Syafiie (2011:23), Ilmu pemerintahan adalah ilmu yang mempelajari bagaimana melaksanakan pengurusan (eksekutif), pengaturan (legislatif), kepemimpinan dan koordinasi pemerintahan (baik pusat dengan daerah, maupun rakyat dengan pemerintahnya) dalam berbagai peristiwa dan gejala pemerintahan, secara baik dan benar.

Menurut Ndraha (2011:7), Ilmu Pemerintahan dapat didefinisikan sebagai ilmu yang mempelajari bagaimana memenuhi dan melindungi kebutuhan dan tuntutan tiap orang akan jasa-publik dan layanan-civil, dalam hubungan pemerintahan, (sehingga dapat diterima) pada saat dibutuhkan oleh yang bersangkutan.

Menurut Riyaas Rasyid, dalam buku Makna Pemerintahan Tinjauan dari Segi Etika dan Kepemimpinan, 2002.

Tujuan Pemerintahan adalah untuk menjaga suatu sistem ketertiban didalam masyarakat sehingga bisa menjalankan kehidupan secara wajar, dan pemerintah modern pada hakekatnya adalah pelayanan masyarakat, menciptakan kondisi yang memungkinkan setiap masyarakat mengembangkan kemampuan dan kreatifitasnya demi kemajuan bersama.

Menurut penulis, Ilmu Pemerintahan adalah ilmu yang mempelajari kinerja lembaga-lembaga pemerintahan dalam melaksanakan fungsi-fungsi pemerintahan untuk mencapai tujuan-tujuan penyelenggaraan pemerintahan negara.

2.1.2. Teori Strategi

Strategi merupakan rumusan atau suatu cara dalam mencapai suatu tujuan dengan menyusun beberapa hal dan merancang sehingga mampu menjalankan strategi dengan tepat dan baik, tanpa memiliki strategi yang baik dan benar maka organisasi yang dijalankan kurang maksimal dan tidak akan tercapai tujuan organisasi.

Menurut Fandy Tjiptono, (2019: 4), Kata startegi berasal dari bahasa Yunani *strategia* atau *strategios* yang mengacu pada dua kata *stratos* (prajurit) dan *agon* (perang). Sedangkan Menurut Husein Umar, (2001:31). *startegi* adalah keseluruhan langkah dalam perhitungan untuk mencapai suatu tujuan atau memecahkan suatu masalah dari segi bahasa adalah seluruh langkah kebijakan dalam perhitungan guna mencapai suatu tujuan atau mengatasi suatu masalah. Sudut pandang lain dalam mencirikan strategi sebagai proses penentuan rencana eksekutif puncak yang berfokus kepada tujuan jangka panjang organisasi, serta pengembangan metode atau upaya untuk mencapai tujuan tersebut.

Strategi dapat diartikan secara sederhana sebagai apa yang akan dilakukan oleh sebuah organisasi. Adapun ciri-ciri strategi menurut Stoner dan Sirait (2006: 140) adalah :

- a. Wawasan waktu, wawasan waktu meliputi cakrawala waktu yang jauh kedepan, yaitu waktu yang diperlukan untuk mengamati dampaknya.
- b. Dampak, walaupun hasil akhir dengan mengikuti suatu strategi tertentu tidak langsung terlihat oleh jangka waktu yang lama dampak akhir akan sangat berarti.
- c. Pemusatan Upaya, sebuah strategi yang efektif biasanya mengharuskan pemusatan kegiatan, upaya atau perhatian terhadap rentang sasaran yang sempit.
- d. Pola keputusan, kebanyakan strategi masyarakat bahwa sederhana keputusan tertentu harus diambil sepanjang waktu. Keputusan-keputusan tersebut harus saling menunjang, artinya mereka mengikuti suatu pola yang konsisten.
- e. Peresapan, sebuah strategi mencakup spektrum kegiatan yang luas mulai dari proses alokasi sumberdaya sampai dengan kegiatan operasional harian. Selain itu adanya konsistensi sepanjang waktu, dalam kegiatan-kegiatan ini mengharuskan semua tingkatan organisasi bertindak secara naluri dengan cara-cara yang akan memperkuat strategi.

Istilah strategi mengacu kepada pembagian metode untuk mencapai tujuan. George A. Steiner dan John B. Miner, (1997: 6) Pusat dan inti dari manajemen strategis adalah strategi. Penciptaan tugas, tujuan dan sasaran

organisasi serta strategi kebijakan program untuk mencapainya dan teknik yang digunakan untuk memastikan bahwa strategi diterapkan untuk mencapai tujuan akhir organisasi.

Menurut Hunger dan Wheelen (2001:16) dalam bukunya *Manajemen Strategi* mempunyai pengertian bahwa strategi sebagai rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing.

Sandra Oliver, (2007:2), Ada lima kegunaan dari kata strategi itu sendiri, yang ditawarkan oleh Mintzberg yakni sebagai berikut:

- a. Rencana : adanya bentuk arahan yang dilakukan secara sadar.
- b. Cara : terperinci yang di artikan untuk dapat memecahkan lawan.
- c. Pola yang terdapat didalam suatu srat rangkaian tindakan.
- d. Posisi cara menempatkan organisasi dalam sebuah lingkungan.
- e. Perspektif cara yang terdapat dalam memandang pandangan dunia.

Setiowati (2016) Strategi adalah sebuah pola atau rencana yang memadukan Tujuan, Kebijakan, dan serangkaian Tindakan Utama Organisasi menjadi satu kesatuan utuh yang dapat memenuhi kebutuhan para *stakeholder*. Strategi yang formal mengandung tiga unsur, yaitu: Sasaran Tujuan yang harus dicapai, kebijakan-kebijakan yang memadu atau membatasi tindakan, dan serangkaian aksi atau program untuk mencapai tujuan atau sasaran. Kemudian Strategi menciptakan Kinerja Pegawai yang tinggi menurut Ilyas (2001):

a. Meningkatkan Motivasi Kerja

Motivasi Kerja sebagai kesiapan khusus seorang untuk melakukan atau melanjutkan serangkaian Aktivitas yang ditunjukkan untuk mencapai beberapa sasaran yang telah ditetapkan, Motivasi Kerja adalah sesuatu hal yang berasal dari *internal* Individu yang menimbulkan dorongan atau semangat untuk bekerja keras.

b. Meningkatkan Kesejahteraan Pegawai

Pendapatan, Tunjangan dan Gaji, Evaluasi Kinerja sering digunakan sebagai alat untuk meningkatkan Kinerja Personel.

c. Iklim organisasi yang harmonis

Bila terjadi kesenjangan antara apa yang dikerjakan Personel dan apa yang seharusnya ditampilkan untuk memperbaiki Kinerja Personel perlu dilakukan Observasi terhadap penyebab Kinerja yang Sub Optimal tersebut. Untuk memberikan kesempatan kepada Personel bekerja optimal, Organisasi harus menciptakan Lingkungan yang berbeda untuk Personel Profesional.

d. Kepemimpinan yang Efektif, supervisi adalah proses yang memacu Anggota *unit* Kerja untuk Berkontribusi secara positif agar tujuan Organisasi tercapai.

e. Pengembangan Karir

Penilaian Kinerja seharusnya merupakan pengamanaan positif yang memberikan Motivasi dan Pengembangan Personel. Penilaian Personel harus mengidentifikasi

Maka dapat disimpulkan bahwa, strategi merupakan suatu cara di mana sebuah Lembaga Organisasi akan mencapai tujuannya dan sasaran dalam jangka panjang. Dalam pengaplikasiannya, strategi membutuhkan peran banyak Orang dan membutuhkan Kerjasama Tim untuk mencapai tujuan dengan optimal.

2.1.3. Teori Intervensi

Intervensi itu sendiri menurut pendapat para Ahli adalah sebagai berikut:

1. Intervensi menurut pendapat Dr. Wirjono Prdojodikoro, SH, mendefinisikan bahwa Intervensi sebagai bagian dalam hukum internasional, *intervention* / intervensi tidak berarti luas sebagai segala bentuk campur tangan negara asing dalam urusan satu negara, melainkan berarti sempit, yaitu suatu campur tangan negara asing yang bersifat menekan dengan alat kekerasan (force) atau dengan ancaman melakukan kekerasan, apabila keinginannya tidak terpenuhi.
2. Intervensi Menurut Oppenheim Lauterpacht, mengatakan bahwa pengertian intervensi adalah campur tangan secara diktator oleh suatu negara terhadap urusan dalam negeri lainnya dengan maksud baik untuk memelihara atau mengubah keadaan, situasi atau barang di negeri tersebut.
3. Intervensi menurut J.G. Starke, ia mengatakan intervensi ini dengan istilah *subversive intervention*. Menurut J.G. Starke bahwa definisi intervensi adalah “Mengacu kepada propaganda atau kegiatan lainnya yang dilakukan oleh suatu negara dengan tujuan untuk mendorong terjadinya revolusi atau perang saudara di negara lain,”

4. Pengertian Intervensi Menurut Black's Law Dictionary Menurut Black's Law Dictionary bahwa pengertian Intervensi adalah "one nation's interference by force, or threat of force, in another nations's internal affair or in question arising between other nation,"
5. Pengertian Intervensi Menurut James Rosenau Menurut James Rosenau bahwa pengertian intervensi dapat dibedakan dari instrument politik luar negeri lainnya melalui dua faktor:
 - Bahwa intervensi membedakan diri dengan tajam dalam hal cara menyelenggarakan hubungan antar negara yang konvensional.
 - Bahwa intervensi secara sadar dilakukan untuk mengakibatkan perubahan politik yang mendasar di negara yang dijadikan sasaran intervensi.
6. Louise C. Johnson (2001: 62) Intervensi adalah tindakan spesifik oleh seorang pekerja sosial dalam kaitan dengan sistem atau proses manusia dalam rangka menimbulkan perubahan

Dari pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa Strategi Intervensi merupakan salah satu turunan terapan dari Manajemen Strategi, Strategi Intervensi dapat diartikan sebagai suatu rencana strategi yang disusun oleh suatu organisasi untuk mengatasi permasalahan yang sedang terjadi dalam rangka mengembangkan organisasinya tersebut dengan memanfaatkan sumberdaya perusahaan secara efektif dan efisien demi untuk mencapai visi organisasi dengan cara-cara sistematis yang hanya diketahui oleh organisasi tersebut.

2.1.4. Kepemimpinan

Definisi tentang kepemimpinan bervariasi sebanyak orang yang mencoba mendefinisikan konsep kepemimpinan. Kepemimpinan berasal dari kata pemimpin, yaitu seseorang yang memiliki kemampuan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama. Sedangkan kepemimpinan adalah kegiatannya atau prosesnya.

Kepemimpinan mencakup upaya memandu, mendorong, dan memfasilitasi orang lain dalam rangka pencapaian tujuan dengan menggunakan cara-cara tertentu, dimana tujuan dan cara tersebut ditentukan atau disepakati oleh orang-orang yang terlibat. Dengan kata lain kepemimpinan menuntut kemampuan untuk menyelaraskan keinginan atau ekspektasi pengikut dan pemimpin sehingga pengikut bersedia mengikuti sang pemimpin secara sukarela tanpa ada paksaan. Zaleznik dalam Robbins (1996: 38-39) mengatakan bahwa kepemimpinan juga mencakup suatu proses pengaruh yang tidak memaksa dan bukan penggunaan suatu otokratis, ganjaran, atau bahkan hukuman untuk melaksanakan pengaruh terhadap para pengikut. (Stephen P Robbins – 2001:314)

Pemimpin sangat berbeda dengan manajer. Mereka berbeda dalam motivasi, cara bertindak serta dalam cara berpikir. Manajer cenderung bersikap intrapersonal terhadap tujuan sedangkan pemimpin mengambil sikap lebih pribadi dan aktif terhadap tujuan. Manajer cenderung memandang kerja sebagai suatu proses yang memungkinkan, mencakup

suatu kombinasi dari orang dan gagasan dalam menentukan suatu strategi, sedangkan pemimpin bekerja pada posisi resiko tinggi. Berikut ini beberapa definisi kepemimpinan menurut para ahli:

Stephen P. Robbins dalam bukunya yang berjudul *"Organizational Behavior"* menyatakan *"Leadership as the ability to influence a group toward the achievement of goal"* (kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi kelompok untuk pencapaian suatu tujuan). (Stephen P Robbins, 2001:38-39). Selajutnya Robbin mengatakan sumber dari pengaruh itu bias formal seperti suatu peringkat dalam suatu manajerial dalam organisasi, karena posisi suatu manajerial muncul bersama suatu tingkat wewenang yang ditunjuk secara formal.

Kepemimpinan menurut Gary Yukl dalam bukunya yang berjudul *Leadership in Organizations* yaitu:

"Leadership is the process of influencing other to understan and agree about what needs to be done and how to do it and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives".(Gary Yukl, 2005:10).

Menurut Gary Yukl, kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui dengan apa yang diharapkan dan bagaimana melakukannya melalui suatu proses secara individual atau berkelompok untuk pencapaian tujuan secara obyektif.

Kotter (1999: 44:45) dalam *Kepemimpinan dan Perubahan* berpendapat bahwa tidak ada orang yang mampu menjadi pemimpin sekaligus manajer. Sebagian orang memiliki kapasitas menjadi manajer yang sangat baik, namun tidak dapat menjadi pemimpin yang tangguh,

sebagian lagi mempunyai potensi kepemimpinan yang besar, namun memiliki kesulitan yang besar untuk menjadi manajer yang kuat. Selanjutnya Kotter juga mengatakan manajemen berkaitan dengan penanggulangan masalah yang kompleks, praktek serta prosedurnya terutama merupakan respons terhadap salah satu perkembangan paling signifikan. Sebaliknya kepemimpinan berkaitan dengan penanggulangan perubahan.

Kepemimpinan dalam beberapa teori di atas tidaklah tergantung pada suatu masa tertentu dan juga tidak hanya menyangkut hubungan seorang atasan dan bawahan saja, tetapi ia terjadi di saat seseorang berusaha mempengaruhi tingkah laku orang lain atau kelompok dalam situasi tertentu. Dengan demikian, pada saat seseorang berusaha mempengaruhi tingkah laku seseorang, maka ia berperan sebagai pemimpin potensial, dan orang yang dipengaruhi sebagai pengikut potensial, tanpa menghiraukan apakah ia atasan, bawahan, rekan, dan seterusnya. Oleh sebab itu, kepemimpinan meliputi pencapaian tujuan dengan dan melalui kegiatan orang lain, sehingga seorang pemimpin berkepentingan dengan tugas dan hubungan antar manusia.

Setiap pemimpin harus memiliki etika dalam memimpin suatu organisasi, untuk itu seorang pemimpin harus memiliki penguasaan pengetahuan tentang :

1. Ucapan dari hasil pemikiran yang dapat mencerminkan perhatian terhadap orang lain, yaitu perasaan orang lain, kepentingan orang lain, dan peduli terhadap orang lain.
2. Senantiasa sopan terhadap siapa saja namun tegas dan berpenampilan menarik.
3. Menghormati dan menghargai pendapat yang berbeda dari orang lain.
4. Senyum ramah, tidak sombong, dan menghargai karya orang lain.
5. Perilaku bersahabat dan dapat menyenangkan orang lain sesuai norma. (Ermaya, 2021: 48).

Keterikatan etika dengan kepemimpinan sangat penting untuk dijadikan landasan cara berpikir seorang pemimpin. Berbagai macam landasan etika dan teori kepemimpinan di dunia telah dikembangkan antara lain sebagai berikut :

1. Teori pembawaan (*the trait theory*), sering disebut teori kepemimpinan tradisional, yaitu berkembang pada 1940-an dengan orientasi pemusatan pada pembawaan pribadi telah dibawa sejak kelahiran, misalnya faktor fisik, kepribadian, keterampilan berkomunikasi, dan juga kecerdasan yang dimilikinya;
2. Teori Perilaku, masih dalam kepemimpinan tradisional, yang menekankan pada perilaku yang berupa keahlian dan keterampilan atau *state and skill development*. Istilah lain *positive organizational behaviorist theories*, yaitu seorang pemimpin harus memiliki

optimism, hope, resiliency, emotional intelligence, dan *self-efficacy*, serta elemen lain seperti *integrity, knowledge*, dan *emotional intelligence*;

3. Teori Kepemimpinan Sosial, masih dalam kelompok kepemimpinan tradisional, yaitu *contingency theory of leadership*, yaitu menekankan pada hubungan saling memberi antara pemimpin dan pengikutnya, memperhatikan saling bersinergi (*exchange leadership*), saling menghormati atau menghargai;
4. Teori Kepemimpinan Kontingensi (*contingency*), menekankan pada saling memberi pemimpin dan pengikutnya dengan menekankan pada situasional contoh pada struktur tugas, dan posisi, serta kewenangan dalam organisasi;
5. Teori Kepemimpinan Prestasi, menekankan pada terwujudnya prestasi kerja yang dicapai, dalam menghadapi tantangan dan menunjukkan keyakinan tentang keberhasilan yang nyata;
6. Teori Kepemimpinan Modern, mencakup kepemimpinan yang mempunyai ciri-ciri:
 - a. *Charismatic leadership*, yaitu menekankan pada kekuatan berupa kemampuan pribadi seseorang bisa memberikan efek yang besar dan bermanfaat bagi pengikutnya;
 - b. *Transformational leadership*, yaitu menekankan pada karisma, inspirasi, stimulasi intelektual dan juga pertimbangan individu untuk menggerakkan pengikutnya;

c. *Social cognitive approach* model kepemimpinan yang menekankan pada kemampuan berkomunikasi dengan bawahan, interaktif dan pemahaman perlunya keberlanjutan.

7. Teori Kepemimpinan Budaya, yang dilandasi oleh kebudayaan, hal ini untuk menghadapi arus globalisasi yang sangat cepat berpengaruh untuk memberikan ketergantungannya, sehingga diperlukan kemandirian yang dilandasi oleh budaya setempat, yaitu pijakan yang membumi dalam menghadapi tantangan penetrasi global. (Ermaya, 2018: 9).

Ada dua tipe pengaruh seorang pemimpin, pertama, terdapat prestasi pemimpin itu sendiri yang secara langsung mempengaruhi tingkat pekerjaan kelompok. Kedua, terdapat kelakuan sipemimpin guna mempengaruhi kehidupan kelompok dan kepuasan anggotanya. Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang melekat pada diri seorang yang memimpin, yang tergantung dari bermacam-macam faktor baik faktor intern maupun faktor ekstern. Adakalanya kepemimpinan seorang pemimpin sangat menonjol/berkembang pada periode tertentu, sedangkan pada periode lain hal tersebut mulai memudar. Ungkapan *the right man in the right place* menunjukkan kepada kita bahwa apabila hal tersebut dipenuhi, besar kemungkinan bahwa pemimpin tersebut akan berhasil menjalankan tugas kepemimpinannya sebab dalam kenyataannya kerap kali terlihat pula adanya gejala *the right man in the wrong place* yang merupakan salah satu penghambat bagi perkembangan

kepemimpinan (apalagi apabila terdapat keadaan *the wrong man in the right place*).

Seorang pemimpin mempunyai ketepatan persepsi yang berbeda terhadap bawahannya. Apabila persepsi terhadap anak buahnya salah kemungkinan akan kehilangan peluang untuk mencapai hasil yang optimal. Ketepatan persepsi manajerial sangat penting guna mewujudkan kepemimpinan yang baik.

Jika diarahkan terhadap pengertian kepemimpinan maka kepemimpinan itu adalah sebagai kunci pemimpin dalam memimpin para pegawai di lembaga tersebut. Dinas Pendidikan adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena Dinas Pendidikan sebagai organisasi di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lain saling berkaitan dan saling menentukan. Sedang sifat unik, menunjukkan bahwa Dinas Pendidikan sebagai organisasi memiliki ciri-ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh organisasi-organisasi lain. Ciri-ciri yang menempatkan Dinas Pendidikan memiliki karakter tersendiri, dimana tempat terselenggaranya kebudayaan umat manusia.

Berdasarkan beberapa teori di atas, maka yang dimaksud kepemimpinan dalam penelitian ini adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan dari anggota kelompok serta kemampuan untuk memilih tujuan, metode dan peralatan yang tepat, sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.5. Kepala Dinas

Kepala Dinas mempunyai tugas membantu Bupati dalam rangka memimpin organisasi pemerintah/ Organisasi Perangkat Daerah berdasarkan asas otonomi, tugas pembantuan, dan pengelolaan kesekretariatan dinas dan melaksanakan tugas lain yang diberikan Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Kepala Dinas Pendidikan mempunyai tugas pokok memimpin, merencanakan, mengatur, melaksanakan dan mengendalikan penyelenggaraan urusan pemerintahan daerah berdasarkan asas desentralisasi dan tugas pembantuan di bidang pendidikan.

Untuk melaksanakan tugas pokok, Kepala Dinas mempunyai fungsi:

- a. Perumusan kebijakan teknis bidang pendidikan;
- b. Penyelenggaraan urusan pemerintahan daerah dan pelayanan umum bidang pendidikan;
- c. Pengawasan, pembinaan dan evaluasi pelaksanaan tugas bidang pendidikan;
- d. Penyelenggaraan administrasi kesekretariatan;
- e. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi, Kepala Dinas mempunyai uraian tugas penunjang sebagai berikut :

- a. Menyusun rencana dan mengevaluasi pelaksanaan tugas, menginventarisasi permasalahan lingkup tugas serta mencari alternatif pemecahannya, menyusun laporan pelaksanaan tugas dan/atau kegiatan kepada atasan;
- b. Memberikan saran dan pertimbangan teknis kepada atasan;

- c. Memberi petunjuk dan membagi tugas kepada bawahan sesuai dengan pedoman dan ketentuan yang berlaku;
- d. Melaksanakan tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi.

2.1.6. Motivasi Kerja

Pada umumnya para ahli teori perilaku beropini bahwa dalam setiap perilakunya manusia mempunyai tujuan yang hendak dicapai. Keberadaan tujuan tersebut, menjadi tumpuan sinergi dengan para ahli teori motivasi yang berusaha berpikir dan mencari cara agar manusia dapat didorong berkontribusi memenuhi kebutuhan dan keinginan organisasi. Tenaga kerja penting dimotivasi untuk mencapai tujuan organisasi. Tanpa motivasi mereka bekerja dalam keadaan sakit hati yang menjurus pada ketiadaan kontribusi bahkan terbuka peluang kontribusi yang merugikan.

Istilah motivasi (*motivation*) berasal dari bahasa Latin yaitu *move*, yang berarti menggerakkan (*to move*). Menurut Mitchell yang dikutip oleh Winardi, motivasi ialah mewakili proses-proses psikologikal yang menyebabkan timbulnya, diarahkannya, dan terjadi persistensi kegiatan-kegiatan sukarela yang diarahkan kearah tujuan tertentu. (Winardi, 2003:1). Paul R. Pintrich dan Dale H. Schunk menyatakan bahwa : *Motivation is the process whereby goal-directed activity is instigated and sustained*. (Paul R. Pintrich dan Dale H. Schunk, 1996:4). Menurut Stephen P. Robbins dalam Winardi, motivasi adalah kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu.

Menurut Gray, merupakan hasil sebuah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seseorang individu yang menyebabkan timbulnya sikap entusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu. (Gray, 1984:69). Definisi ini mengaitkan motivasi dengan upaya kerja dan bukan dengan kinerja atau dengan performance kerja. Motivasi memprediksi upaya-upaya bersama dengan sifat-sifat individual dan bantuan keorganisasian serta memprediksi kerja.

Ada lima hal yang menjadi alasan bahwa motivasi itu merupakan suatu proses yang kompleks, yaitu:

1. Motif yang menjadi sebab dari tindakan seseorang itu, tidak dapat diamati akan tetapi hanya diperkirakan.
2. Individu mempunyai kebutuhan atau harapan yang senantiasa berubah dan berkelanjutan.
3. Manusia memuaskan kebutuhannya dengan bermacam-macam cara.
4. Kepuasan dalam satu kebutuhan tertentu dapat mengarah kepada intensitas kebutuhan.
5. Prilaku yang mengarah kepada tujuan, tidak selamanya dapat menghasilkan kepuasan. (Mohamad Surya, 2003:100).

Menurut Muhammad Ali dalam Ishak Arep dan Hendri Tanjung, motivasi adalah *self concept realition*, yaitu merealisasikan konsep dirinya. *Self concept realition* bermakna bahwa seseorang akan selalu termotivasi jika:

1. Ia hidup dalam suatu yang sesuai dengan peran yang lebih ia sukai.
2. Diperlukan sesuai dengan tingkatan yang lebih ia sukai.

3. Dihargai sesuai dengan cara-cara yang mencerminkan penghargaan seseorang atau kemampuannya. (Ishak Arep, Hendri Tanjung, 2003:13).

James L. Gibson menyatakan bahwa motivasi merupakan sebuah konsep yang digunakan apabila menerangkan kekuatan-kekuatan, yang mempengaruhi seseorang individu, atau yang ada dalam diri individu tersebut, yang mengarahkan perilaku. (James Gibson, 1985:99).

Mengingat bahwa setiap tindakan seseorang manajer dalam suatu organisasi menstimulasi suatu reaksi pada para karyawannya maka ia tidak mempunyai pilihan berupaya ia akan memotivasi mereka atau tidak. Persoalan pokok adalah bagaimana ia melaksanakannya apakah tindakan bersifat efektif, hingga pihak bawahannya bekerja secara menguntungkan bagi organisasi.

Motivasi sangat erat hubungannya dengan perilaku manusia, maka dapat dikatakan bahwa terdapat macam-macam faktor yang berbeda yang mempengaruhi motivasi tersebut. Diantara faktor yang mempengaruhi motivasi tersebut adalah Kebutuhan hidup individu dan sikap manajemen. William G Scott dalam Isyandi mengatakan:

“Motives are unsatisfied need which prompt an individual toward the accomplishment of applicable goals. Sedangkan menurut E. Kasdan James E. Renszweig, yang dikutip Isyandi A motive is what prompts a person to act in a certain way or at least develop a propensity for specific behavior, the urge to action can be touched off by an external stimulus or it can be internally generated in individual thought processes.” (Isyandi, 2004: 122).

Motif adalah daya pendorong manusia untuk bertindak atau sesuatu dalam diri manusia yang menyebabkan manusia bertindak. Sedangkan menurut Malayu Hasibuan dalam Isyandi, motivasi adalah mempersoalkan bagaimana cara

mengarahkan gaya dan potensi bawahan agar mau bekerja sama produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Motivasi sangat penting, karena menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Suatu organisasi bukan saja mengharapkan pegawai mampu, cakap, dan terampil tetapi juga mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal. Kemampuan dan kecakapan pegawai tidak ada artinya, juga mereka tidak mau bekerja dengan giat dan sungguh-sungguh. Victor Vroom dalam bukunya yang berjudul *Work and Motivation* mengemukakan beberapa ciri-ciri yang terdapat pada motivasi seseorang: *"Theory assumes that human behavior is goal directed and that the work will be more motivating when it provides the opportunity for goal attainments goal attainment and needs satisfaction"*. (Ashly Pinnington and tony Edwards, 2000:124).

Dalam teori tersebut dikemukakan bahwa bagaimana perilaku manusia untuk mencapai suatu tujuan dengan bekerja, sehingga memberikan motivasi yang besar ketika dibutuhkan untuk mencapai suatu tujuan dan kepuasan.

Ingin bekerja dengan sungguh-sungguh merupakan kemauan yang mendorong terjadinya tingkah laku dan mengarahkan kesuatu tindakan yang nyata. Pada dasarnya motivasi ini adalah dorongan dari dalam diri setiap individu sesuai dengan kemauan masing-masing individu tersebut. Didalam sebuah organisasi, motivasi ini perlu dikelola dengan baik agar dapat mencapai hasil yang positif sesuai dengan tujuan organisasi. Menurut Robbins dalam Isyandi motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi

yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual.

Motivasi bisa ditimbulkan oleh faktor internal atau eksternal tergantung dari mana suatu kegiatan itu dimulai. Motivasi internal berasal dari pribadi seseorang, dan motivasi eksternal sebenarnya dibangun di atas motivasi internal dan adanya organisasi sangat tergantung anggapan-anggapan dan teknik-teknik yang dipakai oleh pimpinan organisasi dalam memotivasi bawahannya.

Semua orang mempunyai kebutuhan, kebutuhan itu bervariasi tidak hanya satu macam melainkan banyak macam bahkan ada yang ratusan kebutuhan mulai dari yang sederhana sampai kompleks. Semua kebutuhan ini bersaing, artinya diantara semua kebutuhan itu mana yang paling kuat mendorong, sehingga prilakunya mengarah tercapainya suatu tujuan berdasarkan kebutuhan tersebut.

Menurut Nicholls, motivasi dipengaruhi oleh berbagai variabel salah satunya adalah iklim kerja, seperti pelibatan pegawai dalam penyusunan perencanaan dan proses pengambilan keputusan, terbukanya kesempatan yang sama bagi pegawai untuk mengikuti pelatihan dalam upaya meningkatkan kualitas dan skill mereka serta faktor-faktor lain yang juga turut mempengaruhi motivasi mereka untuk meningkatkan kontribusi pada institusi. (Nicholls, 1993:113).

Menurut Nicholls seperti yang dikutip oleh Dede Rosyada, iklim manajerial yang terbuka berpijak pada prinsip keadilan, merupakan sebuah kondisi yang akan mampu membangkitkan motivasi kerja pegawai untuk mendedikasikan kemampuannya pada lembaga, karena mereka merasa dilibatkan dan mereka juga terlindungi oleh sistem manajerial yang profesional. Sebaliknya

jika manajemen tersebut berpijak pada pola-pola nevositis, maka pegawai yang bukan dan tidak dalam lingkaran teman atau kerabat pimpinan, akan teraniaya karena tidak memperoleh kesempatan yang sama dengan mereka yang memiliki kedekatan dengan pimpinan tersebut, sehingga mereka tidak aman dan tidak nyaman sehingga motivasi mereka akan merosot. (Dede Rosada, 2004:258).

Keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor yang datang dari dalam maupun faktor yang datang dari lingkungan. Dari berbagai faktor tersebut, motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain kearah efektivitas kerja. Dalam hal tertentu motivasi sering disamakan dengan mesin dan kemudi mobil, yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah.

Setiap pegawai memiliki karakteristik khusus, yang satu sama lain berbeda. Hal tersebut memerlukan perhatian dan pelayanan khusus pula dari pemimpinnya, agar mereka dapat memanfaatkan waktu untuk meningkatkan kinerjanya. Perbedaan pegawai tidak hanya dalam bentuk fisiknya tetapi juga psikisnya, misalnya motivasi. Oleh karena itu untuk meningkatkan produktivitas kerja perlu diperhatikan motivasi para pegawai dan faktor-faktor lain yang dipengaruhinya.

Motivasi merupakan salah satu faktor yang turut menentukan efektivitas kerja. Callahan dan Clark dalam Mulyasa mengemukakan bahwa motivasi adalah tenaga pendorong atau penarik yang menyebabkan adanya tingkah laku kearah tujuan tertentu. (Mulyasa, 2003:143). Mengacu kepada pendapat tersebut, dapat dikemukakan bahwa motivasi merupakan suatu bagian yang sangat penting dalam

suatu lembaga. Para pegawai akan bekerja dengan sungguh-sungguh apabila memiliki motivasi yang tinggi.

Motivasi merupakan bagian penting dalam setiap kegiatan, tanpa motivasi tidak ada kegiatan yang nyata. Bagi Morgan dalam Mulyasa, motivasi adalah sebagai tenaga pendorong atau penarik yang menyebabkan adanya tingkah laku kearah suatu tujuan tertentu. Maslow mengemukakan motivasi adalah tenaga pendorong dari dalam yang menyebabkan manusia berbuat sesuatu atau berusaha untuk memenuhi kebutuhannya.

Berdasarkan pengertian motivasi tersebut, pada prinsipnya motivasi adalah hal yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu. Ada dua jenis motivasi yaitu intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah motivasi yang datang dari dalam diri seseorang, misalnya pegawai melakukan suatu kegiatan karna ingin menguasai suatu keterampilan tertentu yang dipandang akan berguna dalam pekerjaannya. Motivasi ekstrinsik berasal dari lingkungan diluar diri seseorang misalnya pegawai bekerja karena ingin mendapat pujian atau ingin mendapat hadiah dari pemimpinnya.

Motivasi intrinsik pada umumnya lebih menguntungkan, karena biasanya dapat bertahan lebih lama. Motivasi intrinsik muncul dari dalam diri pegawai, sedangkan motivasi ekstrinsik dapat diberikan oleh pemimpin dengan jalan mengatur kondisi dan situasi yang tenang dan menyenangkan. Dalam kaitan ini pemimpin dituntut untuk memiliki kemampuan memotivasi bawahannya agar mereka mau dan mampu mengembangkan dirinya secara optimal. Hal ini terutama dalam kegiatan-kegiatan yang berkaitan langsung dengan produktivitas kerja.

Istilah motivasi sering digunakan secara bergantian dengan istilah kebutuhan (*need*), keinginan (*want*), dorongan (*drive*), dan gerak hati (*impuls*). Hersey dan Blanchard yang dalam Mulyasa menyatakan istilah-istilah tersebut merupakan motif, sedangkan motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu kegiatan. Motif masih bersifat esensial dan aktualisasinya dinamakan motivasi. Serta pada umumnya diwujudkan dalam bentuk perbuatan nyata. Dengan demikian, motivasi adalah keinginan untuk berbuat sesuatu sedangkan motif adalah kebutuhan, keinginan, dorongan atau impuls.

Maslow yang dikutip Mulyasa membagi Kebutuhan manusia kedalam lima kategori kebutuhan, yaitu: physiological, safety, social, esteem, self actualization needs, dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Kebutuhan fisiologis (*Physiological needs*). Kebutuhan ini paling rendah tingkatannya, dan memerlukan pemenuhan yang paling mendesak, misalnya kebutuhan akan makanan, minuman, air dan udara.
2. Kebutuhan rasa aman (*safety needs*). Kebutuhan tingkat kedua ini adalah suatu kebutuhan yang mendorong individu untuk memperoleh ketentraman, kepastian dan keteraturan dari keadaan lingkungannya, misalnya kebutuhan akan pakaian, tempat tinggal dan perlindungan atas tindakan yang sewenang-wenang.
3. Kebutuhan kasih sayang (*belongingness and love needs*). Kebutuhan ini mendorong individu untuk mengadakan hubungan afektif atau ikatan emosional dengan individu lain, baik dengan sesama jenis maupun dengan

yang berlainan jenis, di lingkungan keluarga ataupun masyarakat, misalnya rasa disayangi, diterima dan dibutuhkan oleh orang lain.

4. Kebutuhan akan rasa harga diri (*esteem needs*). Kebutuhan ini terdiri dari dua bagian. Bagian pertama adalah penghormatan atau penghargaan dari diri sendiri, dan bagian yang kedua adalah penghargaan dari orang lain, misalnya hasrat untuk memperoleh kekuatan pribadi dan mendapat penghargaan atas apa-apa yang dilakukannya.
5. Kebutuhan akan aktualisasi diri (*need for self actualization*). Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang paling tinggi dan akan muncul apabila kebutuhan yang ada dibawahnya sudah terpenuhi dengan baik. Misalnya seorang pemusik menciptakan komposisi music atau seorang ilmuwan menemukan suatu teori yang berguna bagi kehidupan.

Kebutuhan yang paling rendah adalah kebutuhan fisiologi. apabila kebutuhan fisiologi ini belum terpenuhi maka manusia akan berusaha terus memenuhinya, sehingga kebutuhan yang lain berada pada tingkat yang lebih rendah. Sebaliknya apabila kebutuhan fisiologi telah terpenuhi maka kebutuhan berikutnya akan menjadi kebutuhan yang paling tinggi.

Pemenuhan kebutuhan biasanya dilakukan selangkah demi selangkah, mulai dari yang terendah sampai tingkat tinggi, tapi tidak demikian bila menurun. Seseorang yang telah mencapai tingkat kebutuhan tinggi misalnya kebutuhan untuk berprestasi, tiba-tiba dapat kehilangan sama sekali motifnya untuk melakukan sesuatu apabila kebutuhan untuk diakui kelompoknya tidak terpenuhi.

penurunan ini tidak terjadi dalam satu tingkat saja tetapi dapat terjadi pada beberapa tingkat sekaligus.

Menurut Herzberg dalam Ishak Aref dan Hendri Tanjung kebutuhan manusia itu dibagi atas dua kepuasan (*two factor view*), yaitu puas (*motivator*) dan tidak puas (*hygiene*). Faktor kepuasan yaitu tercapai tujuan, pengakuan pekerjaan itu sendiri, bertanggung jawab peningkatan dan pengembangan. Sedangkan faktor ketidakpuasan kebijakan administrasi, pengawasan, hubungan dengan pengawas, kondisi kerja dan hubungan dengan rekan sekerja. (Ishak Aref dan Hendri Tanjung, 2003:28).

Motivasi menurut teori *Equity Theory* (keadilan) merupakan fungsi dari keadilan yang didasarkan hasil (*out put*) dan wages (*pendapatan*). Pendapatan sesuai dengan pekerjaan, jika bekerja keras pendapatan tinggi, jika bekerja malas pendapatan rendah. Jadi seseorang akan termotivasi untuk bekerja apabila menikmati rasa keadilan.

Definisi motivasi dari para ahli memiliki keunggulan-keunggulan. Untuk menyederhanakan definisi motivasi Jerry L. Dan Frederik A Starke dalam Winardi mengemukakan bahwa "motivasi adalah hasil proses-proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seseorang individu yang menimbulkan sikap entusias dan persistensi untuk mengikuti arah dan tindakan-tindakan tertentu". (Winardi, 2002: 27).

Motivasi, menurut Ristiyanti, adalah kegiatan yang mendorong sesama individu untuk melakukan sesuatu yang diinginkan itu memungkinkan untuk

kebaikan individu tersebut atau untuk orang yang memberikan dorongan atau untuk keduanya. (Ristiyanti Prasetyo, 2006:40).

Menurut Ristiyanti Prasetyo, komponen dasar motivasi terdiri dari:

- a. Kebutuhan
- b. Dorongan
- c. Insentif atau ganjaran
- d. Perilaku yang diarahkan kepada suatu tujuan.

Menurut Sondang P. Siagian, motivasi adalah daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan. Dengan pengertian bahwa tercapainya tujuan organisasi berarti tercapai pula tujuan pribadi para anggota organisasi yang bersangkutan. (Sondang P. Siagian, 2002:110). Sedangkan menurut Edwin Locke, motivasi timbul apabila tujuan yang diharapkan atau ditentukan melebihi partisipasi dari orang-orang yang akan berupaya mencapainya sebab menurut teori kepemimpinan bahwa situasi dan partisipasi para bawahan dalam menentukan tujuan akan mendorong mereka berbuat semaksimal mungkin demi keberhasilan upaya mencapai tujuan.

Menurut *Path Goal Theory* dalam Miftah Thoha, usaha pemimpin dalam mempengaruhi persepsi bawahannya dan memotivasinya meliputi:

1. Mengetahui dan menimbulkan kebutuhan para bawahan untuk menghasilkan sesuatu yang bisa dikontrol pemimpin.
2. Memberikan insentif kepada yang mampu mencapai hasil kerja.

3. Membuat suatu jalan yang mudah dilewati oleh bawahan untuk menaikan prestasinya dengan cara latihan dan pengarahan.
4. Membantu para bawahan dengan menjelaskan apa yang bisa diterapkan darinya.
5. Mengurangi halangan-halangan yang bisa membuat prustasi.
6. Menaikan kesempatan-kesempatan untuk memuaskan bawahan yang memungkinkan tercapainya efektivitas kerja. (Miftah Thoha, 2002:43).

R.M. Strees dan L.W Porter rnenyatakan bahwa motivasi timbul apabila ada penguatan. Berikut dikemukakan empat metode penguatan:

1. Penguatan bersifat positif.

Seperti contoh : seorang atasan memberikan pujian kepada bawahannya karena berhasil pekerjaan yang sangat memuaskan.

2. Penguatan bersifat negatif.

Seperti contoh : seorang bawahan mendapat teguran karena tidak taatnya pada jam kerja yang berlaku.

3. Hukuman.

Seperti contoh : seorang guru dikenakan hukuman penundaan gaji berkala.

4. Pemadaman.

Seperti contoh tindakan atasan untuk menghilangkan keinginan seorang bawahan berbuat sesuatu yang tidak diinginkan oleh atasan yang bersangkutan.

Berdasarkan teori motivasi sebagaimana telah diuraikan di atas terdapat beberapa aspek yang dapat diterapkan untuk memotivasi pegawai supaya bekerja lebih baik, yaitu:

1. Tujuan kegiatan disusun harus jelas dan mudah untuk dicapai.
2. Tujuan tersebut disusun bersama dengan pegawai.
3. Pemberitahuan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai kepadanya.
4. Pemberian hadiah dan hukuman.
5. Memenuhi kebutuhan pegawai.
6. Pendapatan sesuai dengan prestasi kerja (keadilan).
7. Menghargai pendapat dan hasil kerja pegawai.
8. Memperhatikan perbedaan individu (kompetensi).

Berdasarkan uraian teoretik di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja pegawai adalah dorongan dan keinginan yang datang dari dalam dan luar individu tersebut supaya dapat bekerja dengan baik untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

2.2. Hasil Penelitian Sebelumnya

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan penelitian terdahulu sebagai tolak ukur dan acuan untuk menyelesaikannya, penelitian terdahulu memudahkan penulis dalam menentukan langkah-langkah yang sistematis untuk penyusunan penelitian dari segi teori maupun konsep. Iksan (1996) menyatakan bahwa tinjauan pustaka harus mengemukakan hasil penelitian lain yang relevan dalam pendekatan permasalahan penelitian : teori, konsep-konsep, analisa, kesimpulan, kelemahan dan keunggulan pendekatan yang dilakukan orang lain dalam

penelitian, penulis harus belajar dari peneliti lain, untuk menghindari duplikasi dan pengulangan penelitian atau kesalahan yang sama seperti yang dibuat oleh peneliti sebelumnya. (Masyhuri dan Zainuddin, 2008: 100).

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No	Judul	Metode	Hasil penelitian
1	Strategi Kepala Desa Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kantor Desa Nagara Kecamatan Kibin Kabupaten Serang Riyadil Jinan	Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif	Kepala Desa yaitu Penguasa tertinggi di Desa dan sebagai Pemimpin Formal maupun Informal, Pemimpin yang setiap waktu berada ditengah-tengah Rakyat yang dipimpinnya. Pentingnya kinerja pegawai pada suatu organisasi pemerintahan seperti Kantor Desa Nagara merupakan salah satu unsur dalam pencapaian tujuan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat
2	Strategi Kepemimpinan	Dalam penelitian	Sebuah instansi tentu

	Kepala Dinas Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kota Banda Aceh Saiful Azm (2021)	ini jenis penelitian yang digunakan adalah pendekatan deskriptif kualitatif.	memiliki seorang pemimpin. Kepemimpinan seorang pemimpin dapat menentukan arah dan tujuan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan program, strategi, dan faktor hambatan kepemimpinan Kepala Dinas Pendidikan Kota Banda Aceh dalam meningkatkan kinerja pegawai. Pendekatan penelitian yang digunakan yaitu kualitatif dengan metode deskriptif. Teknik pengumpulan data yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi. Subjek penelitian yaitu Kepala Dinas, Sekretaris, Kepala Sub Bagian, Kepala Bidang dan Kepala Seksi.
--	---	---	---

3	Strategi Peningkatan Motivasi Kerja Pegawai Pemerintahan Di Kantor Camat Jopinus Saragih	Pendekatan penelitian yang digunakan yaitu penelitian kualitatif	Penelitian ini dilatarkanbelakangi adanya peran pemimpin dalam efektifitas pencapaian tujuan dengan melakukan upaya- upaya memberikan bimbingan dan pengarahan, mempengaruhi perasaan dan prilaku orang lain serta menggerakkan orang lain sehingga dapat meningkatkan partisipasi pegawai dan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya.
4	Strategi Kepemimpinan Kepala Kua Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai Di Kantor Urusan Agama (Kua) KecamatanSiliragung Kabupaten	Kualitatif	Fokus masalah yang diteliti dalam skripsi ini adalah: 1)Bagaimana Strategi Kepemimpinan Kepala KUA dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai di Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan Siliragung?. 2) Bagaimana

	Banyuwangi		Solusi Kepala KUA
	Rosiatun Ulfa		Mengatasi Faktor
	(2021)		Pendukung dan Faktor
			Penghambat dalam
			Meningkatkan Motivasi
			Kerja Pegawai di Kantor
			Urusan Agama (KUA)
			Kecamatan Siliragung?

2.3. Teori Metoda Analisis ASOCA (*Ability, Strenght, Opportunities, Culture dan Agility*)

Analisis tata kelola pemerintahan yang baik, tidak hanya menggunakan analisis SWOT saja, melainkan juga bagi Indonesia, menurut Ermaya (2013: 18) dapat menggunakan analisis ASOCA yaitu kepanjangan dari: *ability* (kemampuan), *strength* (kekuatan), *opportunities* (peluang), *culture* (budaya) dan *agility* (kecerdasan). Analisis ASOCA menambahkan unsur *culture* (budaya) dan *agility* (kecerdasan) sebagai unsur yang penting dalam menemukan strategi pemecahan masalah, pengambilan putusan dan dapat dikembangkan dalam mengikuti perubahan, perkembangan zaman dan kebutuhan. Sinergitas elemen-elemen ASOCA sangat penting dikelompokkan ke dalam lingkungan strategis internal dan eksternal yang dapat dibuat dalam bentuk matriks analisis ASOCA. Matriks analisis ini cocok dengan Indonesia yang majemuk dan memiliki letak strategis di dunia.

Tabel 2.2.

Matriks Sebelas Kotak

FAKTOR INTERNAL FAKTOR EKSTERNAL	ABILITY (Ab) (KEMAMPUAN)	STRENGTHS (S) (KEKUATAN)	AGILITY (Ag) (KECERDASAN)
OPPORTUNITIES (O) (PELUANG)	(AbO) Menggunakan Kemampuan Untuk Memanfaatkan Peluang	(SO) Menggunakan Kekuatan Untuk Memanfaatkan Peluang	(AgO) Menggunakan Kecerdasan Untuk Memanfaatkan Peluang
CULTURE (C) (BUDAYA)	(AbC) Melihat Kemampuan Untuk Menghadapi Tuntutan Lingkungan Berbudaya	(SC)) Menggunakan Kekuatan Untuk Tanggap Terhadap Pengaruh Perubahan Budaya	(AgC) Menggunakan Kecerdasan Untuk Mensiasati Pengaruh Perubahan Budaya

Gambar tersebut menampilkan matriks sebelas kotak, yang melihat organisasi dari faktor internal organisasi yaitu *ability*, *strengths*, dan *agility* serta melihat faktor eksternal yaitu *opportunities* dan *culture*. Enam kotak lainnya merupakan tindakan yang harus dilakukan organisasi ketika faktor internal organisasi diperhadapkan dengan faktor eksternal. (Ermaya, 2013:19-20).

2.4 Kerangka Pemikiran

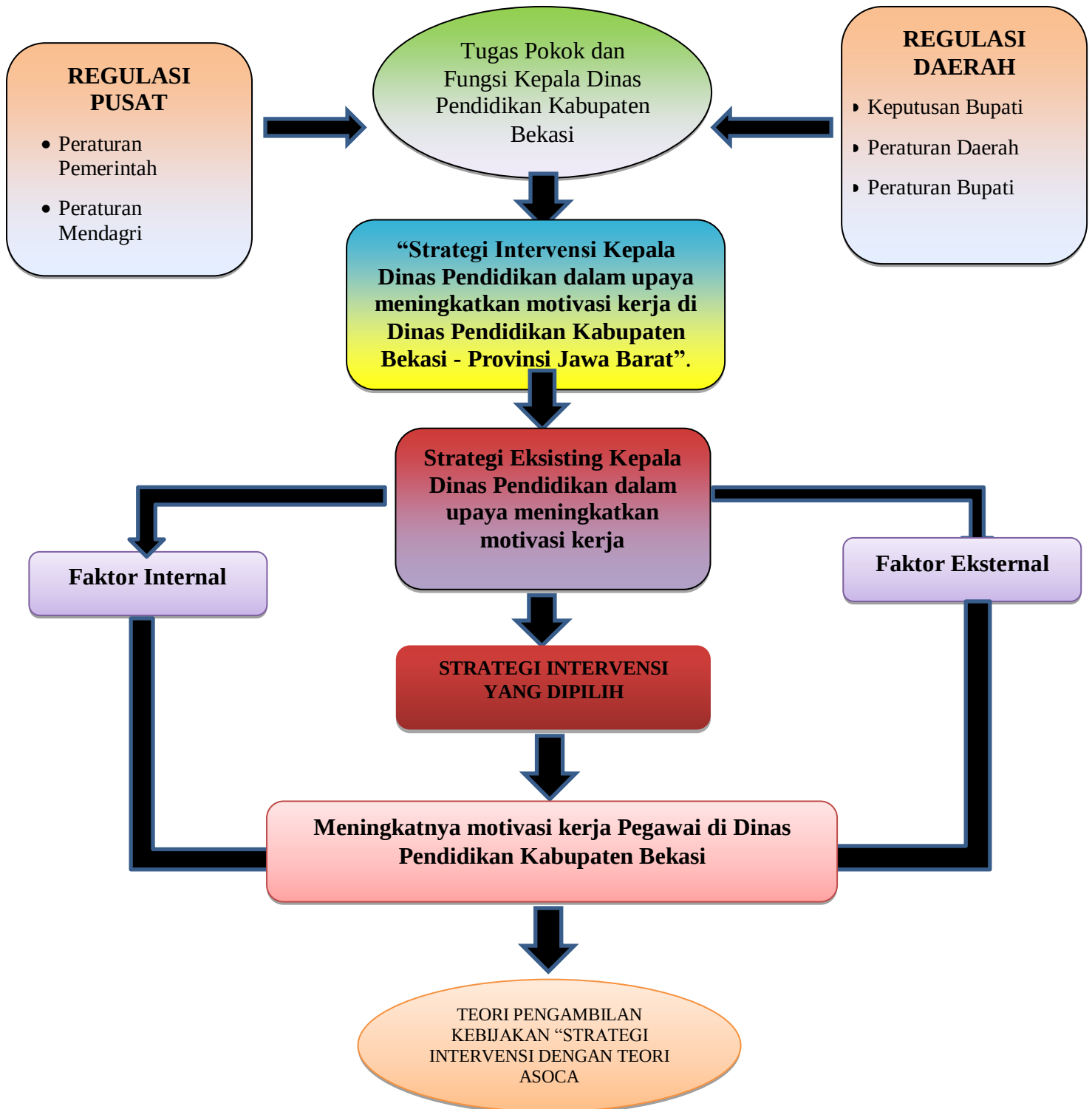
Kerangka pemikiran adalah alur pikir peneliti sebagai dasar-dasar pemikiran untuk memperkuat sub fokus yang menjadi latar belakang dari penelitian ini. Didalam penelitian kualitatif, dibutuhkan sebuah landasan yang mendasari penelitian agar penelitian lebih terarah. Oleh karena itu dibutuhkan kerangka pemikiran untuk mengembangkan konteks dan konsep penelitian lebih lanjut sehingga dapat memperjelas konteks penelitian, metedologi, serta penggunaan teori dalam penelitian. Penjelasan yang disusun akan menggabungkan antara teori dengan masalah yang diangkat dalam penelitian ini. Kerangka berpikir dalam suatu penelitian perlu dikemukakan apabila penelitian tersebut berkenaan atau berkaitan dengan fokus penelitian. Maksud dari kerangka berpikir sendiri adalah supaya terbentuknya suatu alur penelitian yang jelas dan dapat diterima secara akal (Sugiyono, 2017: 92).

Sebuah kerangka pemikiran bukanlah sekedar sekumpulan informasi yang di dapat dari berbagai sumber-sumber, atau juga bukan sekedar sebuah pemahaman. Tetapi, kerangka pemikiran membutuhkan lebih dari sekedar data-data atau informasi yang relevan dengan sebuah penelitian, dalam kerangka pemikiran dibutuhkan sebuah pemahaman yang didapat peniliti dari hasil pencarian sumber-sumber, dan kemudian di terapkan dalam sebuah kerangka pemikiran. Pemahaman dalam sebuah kerangka pemikiran akan melandasi pemahaman-pemahaman lain yang telah tercipta terlebih dahulu. Kerangka pemikiran ini akhirnya akan menjadi pemahaman yang mendasar dan menjadi pondasi bagi setiap pemikiran lainnya.

Berdasarkan pemaparan yang sudah dijelaskan di atas, maka tergambar beberapa konsep yang akan dijadikan sebagai acuan peneliti dalam mengaplikasikan penelitian ini. Kerangka pemikiran teoritis di atas akan diterapkan dalam kerangka konseptual sesuai dengan penelitian yang akan diteliti.

Strategi Intervensi dapat diartikan sebagai suatu rencana strategi yang disusun oleh pimpinan untuk mengatasi permasalahan yang sedang terjadi dalam rangka mengembangkan organisasinya tersebut dengan memanfaatkan sumberdaya organisasi secara efektif dan efisien demi untuk mencapai visi organisasi dengan cara-cara sistematis yang hanya diketahui oleh organisasi tersebut. Sedangkan meningkatkan motivasi kerja merupakan bagian penting dalam setiap kegiatan, tanpa motivasi tidak ada kegiatan yang nyata, motivasi sebagai dorongan yang bisa meningkatkan kinerja dan prestasi kerja setiap pegawai dan mengoptimalkan pelaksanaan program kegiatan, upaya memotivasi pegawai ini dilaksanakan oleh Kepala Dinas Pendidikan. Kerangka berpikir dari penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.1.
Kerangka Pemikiran



Matriks Operasional Konsep Strategi Intervensi

Tabel 2.3.

Operasionalisasi Konsep Strategi Intervensi

Judul	Dimensi	Fokus / Sub Fokus	Indikator / Sub Indikator
Strategi Intervensi Kepala Dinas Pendidikan dalam upaya meningkatkan motivasi kerja di Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi - Provinsi Jawa Barat	1. Lingkungan Internal : Faktor-Faktor : a. Keinginan untuk dapat hidup. b. Keinginan untuk dapat memiliki. c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan. d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan e. Keinginan untuk berkuasa.	1.1. Ability (Kemampuan)	Strategi AbO
		1.2. Strengths (Kekuatan)	Strategi SO
		1.3. Agility (Kecerdasan)	Strategi AgO
	2. Lingkungan Eksternal : Faktor-Faktor : a. Lingkungan kerja yang menyenangkan	2.1 Opportunities (Peluang)	Strategi AbC
		2.2. Culture (Budaya)	Strategi SC

	b. Kompensasi yang memadai c. Supervisi yang baik d. Adanya jaminan pekerjaan e. Status dan tanggung jawab		Strategi AgC
--	---	--	--------------

Keterangan :

Strategi AbO = Menggunakan kemampuan untuk memanfaatkan peluang

Strategi SO = Menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang

Strategi AgO = Menggunakan kecerdasan untuk memanfaatkan peluang

Strategi AbC = Melihat kemampuan untuk menghadapi tuntutan lingkungan perubahan budaya

Strategi SC = Menggunakan kekuatan untuk tanggap terhadap pengaruh perubahan budaya

Strategi AgC = Menggunakan kecerdasan untuk mensiasati pengaruh perubahan budaya

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian

Desain penelitian merupakan kerangka atau perincian prosedur kerja yang akan dilakukan pada waktu meneliti, sehingga diharapkan dapat memberikan gambaran dan arah mana yang akan dilakukan dalam melaksanakan penelitian tersebut, serta memberikan gambaran jika penelitian itu telah jadi atau selesai penelitian tersebut diberlakukan. Desain penelitian yang baik dapat memudahkan kita dalam melakukan penelitian.

Menurut Sugiyono (2009 : 1) Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Cara ini berarti kegiatan penelitian itu didasarkan pada ciri-ciri keilmuan, yaitu rasional, empiris dan sistematis. Adapun tujuan secara umum penelitian adalah untuk memecahkan masalah, maka langkah-langkah yang ditempuh harus relevan dengan perumusan masalah.

Sedangkan menurut Husein Umar (2005:54-55) desain penelitian adalah rencana dan struktur penyelidikan yang dibuat sedemikian rupa agar diperoleh jawaban atas pertanyaan-pertanyaan penelitian.

Desain penelitian merupakan semua proses yang dilakukan dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian, maka dapat dikatakan bahwa desain penelitian merupakan semua proses penelitian yang dilakukan oleh penulis dalam melaksanakan penelitian mulai dari perencanaan sampai dengan pelaksanaan

penelitian yang dilakukan dengan cara memilih, mengumpulkan dan menganalisis data yang diteliti pada waktu tertentu.

Metode penelitian yang tepat digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif maka peneliti akan dapat menggali data dan informasi melalui pengamatan / observasi serta wawancara secara mendalam terhadap orang-orang yang terlibat secara langsung ataupun tidak langsung.

Data yang terkumpul tersebut kemudian dideskripsikan secara kualitatif. Dimana peneliti tidak boleh mempengaruhi hasil dari penelitian. Apapun hasil yang diperoleh dalam penelitian, peneliti tidak boleh merubah hasil penelitian tersebut untuk kepentingan apapun juga, sehingga hasil penelitian yang dideskripsikan dalam bentuk laporan benar-benar murni sesuai dengan kenyataan yang ada di lapangan.

Dalam menyelesaikan penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan deskriptif. Artinya, data yang dikumpulkan bukan berupa data angka, melainkan data yang berasal dari naskah wawancara, catatan lapangan, dokumen pribadi, catatan atau memo peneliti dan dokumen resmi lain yang mendukung. Tujuan menggunakan pendekatan kualitatif adalah agar peneliti dapat menggambarkan realita empiris di balik fenomena yang terjadi.

3.2. Ruang Lingkup Operasional Penelitian

Fokus penelitian ini dimaksudkan untuk membatasi studi kualitatif sekaligus membatasi penelitian guna memilih mana data yang relevan dan mana yang tidak relevan (Moleong, 2010:14). Pembatasan dalam penelitian kualitatif

ini lebih didasarkan pada tingkat kepentingan/urgensi dari masalah yang dihadapi dalam penelitian ini.

Moleong (2007:94), fokus penelitian sangatlah penting. Hal ini karena ada dua maksud yang ingin dicapai, yaitu:

- a. Penetapan fokus penelitian dapat membatasi studi. Dalam hal ini fokus akan membatasi bidang inkuiri, peneliti tidak perlu kesana kemari untuk mencari subjek penelitian karena sudah dengan sendirinya dibatasi oleh fokusnya.
- b. Penetapan fokus juga berfungsi memenuhi kriteria *inklusi-eksklusif* atau kriteria keluar-masuk (*inclusion-exclusion criteria*) suatu informasi yang baru diperoleh dilapangan.

Fokus dalam penelitian kualitatif ini lebih didasarkan pada tingkat kepentingan/urgensi dari masalah yang dihadapi dalam penelitian ini. Penelitian ini memberikan fokus/perhatian terhadap permasalahan organisasi dengan substansi materi yang difokuskan pada Peningkatan Motivasi Kerja pegawai dipengaruhi oleh kebijakan pimpinan yang objek utamanya pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi.

Adapun informan kunci merupakan orang-orang yang berpotensi untuk memberikan informasi. Informan dalam penelitian ini adalah dalam tabel di berikut ini:

- 1) Strategi AbO = Menggunakan kemampuan untuk memanfaatkan peluang
- 2) Strategi SO = Menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang
- 3) Strategi AgO = Menggunakan kecerdasan untuk memanfaatkan peluang
- 4) Strategi AbC = Melihat kemampuan untuk menghadapi tuntutan lingkungan

perubahan budaya

- 5) Strategi SC = Menggunakan kekuatan untuk tanggap terhadap pengaruh perubahan budaya
- 6) Strategi AgC = Menggunakan kecerdasan untuk mensiasati pengaruh perubahan budaya

Tabel 3.1

Daftar Jumlah Key Informan

No.	Nama	Jabatan
1	Dr. H. Carwinda, M.Si	Kepala Dinas Pendidikan
2	Asep Saepulloh, M.Pd	Sekretaris Dinas Pendidikan
3	Mubarok, S.Pd	Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian
4	Yudi, S.Pd	Kepala Bidang Pembinaan SD
5	Abdul Fatah Hidayat, S.Kom	Penyusun Rencana Kebutuhan Rumah Tangga dan Perlengkapan
6	Endan Setiaganda, S.Pd.SD	Analisis Kebijakan
7	Edi, S.Pd., M.IP	Analisis kebijakan Ahli Muda
8	Imat Himati Nurfata, S.Pd	Analisis kebijakan Ahli Muda
9	Acep Barnas	Analisis Kebijakan
10	Kurniawan Bambang Putra, S.HI	Analisis Permasalahan Hukum
11	Aris Munandar, S.Pd	Analisis Data dan Informasi Pendidik dan Tenaga Kependidikan
12	Suparman, S.Pd	Analisis Mutu Pendidikan
13	Evi Marlina, S.Pd	Analisis Pengembangan Peserta Didik
14	Marjuki	Analisis Pengembangan Peserta Didik
15	Nur Arif Rahman, ST.,MM	Penyusun Rencana Kegiatan dan Anggaran

3.3. Sumber Data Penelitian

Data yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari 2 sumber yaitu:

1. Data primer berupa instrumen yang akan memperoleh respon dari responden.
2. Data sekunder berupa data dokumen, publikasi, dan data literatur dari studi yang berhubungan dengan fokus studi ini.

Obyek penelitian adalah mereka yang secara langsung maupun tidak langsung memiliki data dan informasi terkait dengan strategi intervensi Kepala Dinas Pendidikan dalam upaya meningkatkan motivasi kerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi.

3.4. Teknik Pengumpulan Data dan Instrumen Penelitian

a. Teknik Pengumpulan Data

Pengertian teknik pengumpulan data menurut Arikunto (2002:134) adalah cara-cara yang dapat digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data, di mana cara tersebut menunjukan pada suatu yang abstrak, tidak dapat di wujudkan dalam benda yang kasat mata, tetapi dapat dipertontonkan penggunaannya.

Dalam hal pengumpulan data ini, penulis terjun langsung pada objek penelitian untuk mendapatkan data yang valid, maka peneliti menggunakan metode sebagai berikut:

1) Metode Observasi

Observasi atau pengamatan dapat diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian. Observasi ini menggunakan observasi partisipasi, di mana

peneliti terlibat langsung dengan kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian. Dalam observasi secara langsung ini, peneliti selain berlaku sebagai pengamat penuh yang dapat melakukan pengamatan terhadap gejala atau proses yang terjadi di dalam situasi yang sebenarnya yang langsung diamati oleh observer. Observasi langsung ini dilakukan peneliti untuk mengoptimalkan data mengenai Motivasi Kerja Pegawai yang dipengaruhi oleh Strategi Interensi kepala Dinas pendidikan yang objek utamanya di Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi.

2) Metode Wawancara (*Interview*)

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu yang dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan. Dalam hal ini, peneliti menggunakan wawancara mendalam (*in depth interview*) dan dokumenter kemudian proses selanjutnya adalah penyederhanaan melalui beberapa proses, baik pencatatan, pengetikan, penyuntingan agar mudah dibaca dan dipahami serta upaya mencari jawaban atas permasalahan yang dirumuskan. Setelah dilakukan pengumpulan data yang diperoleh dengan menggunakan teknik kualitatif dengan menggunakan data yang tersedia.

3) Metode Dokumentasi

Dokumentasi, dari asal kata dokumen yang artinya barang-barang tertulis. Dalam pelaksanaan metode dokumentasi, peneliti menyelidiki benda-

benda tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan-peraturan, notulen rapat, catatan harian dan sebagainya. Melalui metode dokumentasi, peneliti gunakan untuk menggali data berupa dokumen terkait strategi intervensi Kepala Dinas Pendidikan dalam upaya meningkatkan motivasi kerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi.

b. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian menurut Suharsimi Arikunto (2006: 149) merupakan alat bantu bagi peneliti dalam mengumpulkan data. Sedangkan menurut Suharsimi Arikunto dalam edisi sebelumnya adalah alat atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik, dalam arti lebih cermat, lengkap dan sistematis, sehingga mudah diolah.

Instrumen yang digunakan oleh peneliti dalam hal ini adalah instrumen pokok dan instrumen penunjang. Instrumen pokok adalah manusia itu sendiri sedangkan instrumen penunjang adalah pedoman observasi dan pedoman wawancara.

- 1) Instrumen pokok dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri. Peneliti sebagai instrumen dapat berhubungan langsung dengan responden dan mampu memahami serta menilai berbagai bentuk dari interaksi di lapangan. Menurut Moleong (2007: 168) Kedudukan peneliti dalam penelitian kualitatif adalah ia sekaligus merupakan perencana, pelaksana,

pengumpulan data, analisis, penafsir data, pada akhirnya ia menjadi pelapor hasil penelitiannya. Ciri-ciri umum manusia sebagai instrumen mencakup sebagai berikut:

- a) Responsif, manusia responsif terhadap lingkungan dan terhadap pribadi-pribadi yang menciptakan lingkungan.
- b) Dapat menyesuaikan diri, manusia dapat menyesuaikan diri pada keadaan dan situasi pengumpulan data.
- c) Menekankan keutuhan, manusia memanfaatkan imajinasi dan kreativitasnya dan memandang dunia ini sebagai suatu keutuhan, jadi sebagai konteks yang berkesinambungan dimana mereka memandang dirinya sendiri dan kehidupannya sebagai sesuatu yang real, benar, dan mempunyai arti.
- d) Mendasarkan diri atas perluasan pengetahuan, manusia sudah mempunyai pengetahuan yang cukup sebagai bekal dalam mengadakan penelitian dan memperluas kembali berdasarkan pengalaman praktisnya.
- e) Memproses data secepatnya, manusia dapat memproses data secepatnya setelah diperolehnya, menyusunnya kembali, mengubah arah *inkuiri* atas dasar penemuannya, merumuskan hipotesis kerja ketika di lapangan, dan mengetes hipotesis kerja itu pada respondennya.

- f) Memanfaatkan kesempatan untuk mengklarifikasikan dan mengikhtisarkan, manusia memiliki kemampuan untuk menjelaskan sesuatu yang kurang dipahami oleh subjek atau responden.
- g) Memanfaatkan kesempatan untuk mencari respons yang tidak lazim dan *disinkratik*, manusia memiliki kemampuan untuk menggali informasi yang lain dari yang lain, yang tidak direncanakan semula, yang tidak diduga sebelumnya, atau yang tidak lazim terjadi.

Untuk membantu peneliti sebagai instrumen pokok, maka peneliti membuat instrumen penunjang. Dalam penyusunan instrumen penunjang tersebut, Suharsimi Arikunto (1996: 153–154) mengemukakan pemilihan metode yang akan digunakan peneliti ditentukan oleh tujuan penelitian, sampel penelitian, lokasi, pelaksana, biaya dan waktu, dan data yang ingin diperoleh. Dari tujuan yang telah dikemukakan tersebut, dalam penelitian ini menggunakan metode wawancara dan observasi. Setelah ditentukan metode yang digunakan, maka peneliti menyusun instrumen pengumpul data yang diperlukan untuk mengumpulkan data yang diperlukan.

- 2) Instrumen kedua dalam penelitian ini adalah dengan metode wawancara. Secara umum, penyusunan instrumen pengumpulan data berupa pedoman wawancara dilakukan dengan tahap-tahap berikut ini :
 - a) Mengadakan identifikasi terhadap variabel-variabel yang ada di dalam rumusan judul penelitian atau yang tertera di dalam problematika penelitian.
 - b) Menjabarkan variabel menjadi sub atau bagian variabel.

- c) Mencari indikator setiap sub atau bagian variabel.
 - d) Menderetkan deskriptor menjadi butir-butir instrumen.
 - e) Melengkapi instrumen dengan pedoman atau instruksi dan kata pengantar (Suharsimi Arikunto, 2005:135)
- 3) Instrumen ketiga dalam penelitian ini adalah dengan observasi. Secara umum, penyusunan instrumen pengumpulan data berupa observasi dilakukan dengan tahap-tahap berikut ini :
- a) Mengadakan identifikasi terhadap variabel-variabel yang ada di dalam rumusan judul penelitian atau yang tertera di dalam problematika penelitian.
 - b) Menjabarkan variabel menjadi sub atau bagian variabel.
 - c) Mencari indikator setiap sub atau bagian variabel.
 - d) Menderetkan deskriptor menjadi butir-butir instrumen.
 - e) Melengkapi instrumen dengan pedoman atau instruksi dan kata pengantar (Suharsimi Arikunto, 2005:135).

3.5. Teknik Analisis Data

Dalam menganalisis data, penulis menggunakan analisis data dalam metode penelitian dengan menjawab rumusan masalah maka dengan menggunakan analisis data deskriptif kualitatif. Menurut Sugiyono (2009:147) penelitian deskriptif adalah penelitian yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau gambarkan data yang telah terkumpulkan sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk

umum atau generalisasi. Dengan kata lain tujuan penelitian deskriptif secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta dan sifat-sifat daerah tertentu.

Deskriptif Kualitatif yaitu suatu prosedur penelitian yang menggunakan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.” Menurut Arif Furchan (2009:6), Pendekatan kualitatif, yaitu suatu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa ucapan atau tulisan dan perilaku yang dapat diamati dari subyek itu sendiri.

Pedoman pada jenis penelitian deskriptif, dimana data terkumpul dengan teknik wawancara mendalam (*in depth interview*) dan dokumenter kemudian proses selanjutnya adalah penyederhanaan melalui beberapa proses, baik pencatatan, pengetikan, penyuntingan agar mudah dibaca dan dipahami serta upaya mencari jawaban atas permasalahan yang dirumuskan. Setelah dilakukan pengumpulan data yang diperoleh dengan menggunakan teknik kualitatif dengan menggunakan data yang tersedia.

Analisis data menggunakan Analisis ASOCA, untuk jelasnya model strategi ASOCA, sebagai berikut :

1. .

3.6. Lokasi dan jadwal Penelitian

Penelitian dilakukan di Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi Provinsi Jawa Barat. Adapun pertimbangannya adalah:

1. Kemudahan dalam pengambilan data dan penghematan biaya mengingat lokus studi dapat dijangkau oleh peneliti;
2. Adanya gejala yang hampir sama antara fenomena yang diungkapkan dalam

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Gambaran umum lokasi penelitian merupakan gambaran umum mengenai wilayah yang digunakan sebagai lokasi penelitian. Data deskripsi wilayah dalam penelitian ini sebagian besar diambil dari Profil Dinas Pendidikan dan Data pada Sub bagian Umum dan Kepegawaian .

A. Sejarah Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi

Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi berdiri pada tahun 2000 (perubahan nama dari cabang dinas dan kandep), berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 14 Tahun 1995 tentang Perluasan dan Pengembangan Wilayah di Kabupaten/ Kota, Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah (Otonomi Daerah) yang telah diubah dengan UU Nomor 23 Tahun 2014, serta dikukuhkan dengan:

1. Surat Keputusan Bupati Bekasi Nomor 32 Tahun 2000 tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi. Mengalami perubahan dengan Keputusan Bupati Bekasi Nomor 34 Tahun 2004;
2. Peraturan Daerah No. 16 Tahun 2004 tentang Struktur Organisasi Perangkat Daerah Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi;
3. Peraturan Daerah Kabupaten Bekasi Nomor : 02 Tahun 2008 tentang Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Bekasi (SOTK);

4. Peraturan Bupati Nomor : 14 Tahun 2008 tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Laksana pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi;
5. Peraturan Daerah Kabupaten Bekasi Nomor 08 Tahun 2010 tentang Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Bekasi ;
6. Peraturan Bupati Bekasi Nomor 37 Tahun 2010 tentang Tugas Pokok Fungsi dan Tata Laksana pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi.
7. Peraturan Bupati Bekasi Nomor 55 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi
8. Sumber Daya Aparatur Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi terbentuk dari hasil penggabungan (Merger) dari beberapa instansi, antara lain Departemen Pendidikan dan Kebudayaan (Depdikbud), Dinas Pendidikan dan Kebudayaan (Dinas P dan K), dan sebagian dari Departemen Penerangan (Deppen) Nama satuan organisasi mengalami perubahan sebanyak 6 (enam) kali; sampai dengan akhir tahun 1997 bernama Departemen Pendidikan dan Kebudayaan (Depdikbud), pada awal tahun 1998 sampai dengan pertengahan tahun 2000 diganti menjadi Departemen Pendidikan Nasional (Depdiknas), pada akhir tahun 2000 bernama Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi sesuai dengan PERDA Nomor 11 Tahun 2000 serta pada awal tahun 2004 menjadi Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Bekasi. Pada Tahun 2008 dengan PERDA Nomor 02 Tahun 2008 menjadi Dinas Pendidikan.

Setelah Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi sesudah Otonomi Daerah sudah 11 kali mengalami perubahan kepemimpinan, antara lain:

Tabel 4. 1

Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi 2001 - Sekarang

Nama	Masa Jabatan
Drs. H. Saripin	2001
Drs. H. Muhyiddin, MM, M.BA	2001-2004
Dr. Tony Sukasah, Drs, M.Si	2004-2007
Drs. H. T.M. Djunaedi. S	2007-2009
Dr. Rusdi, M.Biomed	2009-2009
Drs. H. Abdur Rofiq, M.Si	2009-2012
Drs. H. Rohim Sutisna, M.Pd	2012-2013
Drs. Maman Agus Supratman, M.Si	2013-2016
Drs. H. Aspuri, M.Pd	2016-2017
Drs. Maman Agus Supratman, M.Si	2017-2019
Dr. H. Carwinda, M.Si	2019-Sekarang

B. Visi dan Misi Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi

a. Visi

Visi pembangunan yang diusung oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi adalah Mewujudkan Sumber Daya Manusia Yang Cerdas, Berkarakter, dan Berahlaq.

1. **Sumber Daya Manusia yang Cerdas**, yang dimaksud adalah suatu kondisi yang diinginkan dimana hasil pendidikan dapat membentuk intelektualitas dan wawasan yang mumpuni sesuai standar

kompetensi sehingga dapat merubah seluruh masyarakat Kabupaten Bekasi memiliki kemampuan menganalisis keadaan/kondisi/ potensi dirinya untuk digunakan dalam pembangunan, dan diharapkan tahun 2017 memiliki indeks pendidikan sebesar 91,39. Angka indeks tersebut akan dicapai melalui Angka Melek Huruf 100% dan Angka Rata-rata Lama Sekolah 11 tahun.

2. **Berkarakter**, yang dimaksud adalah sebagai kristalisasi dari nilai-nilai seni dan budaya bangsa yang berdampak pada rasa percaya diri yang dimiliki oleh segenap potensi sumber daya pendidikan yang tersedia dan dimanfaatkan secara optimal sehingga menjadi asset dan kekuatan diri untuk dapat berdaya saing tinggi dengan tetap menunjukkan sikap dan perilaku ke-indonesiannya.
3. **Sumber Daya Manusia Berahlaq**, yang dimaksud adalah Sumber Daya Manusia yang memiliki landasan pemahaman nilai-nilai agama yang kuat, serta dapat mengimplementasikan dalam aktivitas kehidupannya, baik di lingkungan tempat tinggal maupun lingkungan sekolah.

Pernyataan Visi Dinas Pendidikan sepenuhnya mengacu pada pernyataan visi Pemerintah Kabupaten Bekasi yaitu “Manusia Unggul yang Agamis berbasis Agribisnis dan Industri berkelanjutan.”

Hal ini dapat dipahami mengingat Dinas Pendidikan merupakan bagian integral dari Pemerintah Kabupaten Bekasi. Dalam konteks tugas pokok dan fungsi Dinas Pendidikan, visi Dinas Pendidikan memaklumkan bahwa Dinas Pendidikan akan secara harmonis mewujudkan visi Pemerintah Kabupaten Bekasi melalui koridor tugas pokok dan fungsinya, yakni pengembangan pendidikan menuju manusia yang cerdas, berakarakter dan berakhlak mulia.

b. Misi

Sebagai bentuk nyata dari visi tersebut, ditetapkanlah misi Dinas Pendidikan yang merupakan alasan keberadaan Dinas Pendidikan di tengah-tengah lingkungannya, pernyataan misi Dinas Pendidikan memperlihatkan kebutuhan apa yang hendak dipenuhi oleh organisasi dan sejalan dengan kebutuhan tuntutan masyarakat. Misi Dinas Pendidikan ditetapkan sebagai berikut :

- a. Meningkatkan Pelayanan Pendidikan Yang Optimal Kepada Masyarakat.
- b. Meningkatkan Pemenuhan Fasilitas, Sarana, dan Prasarana Pendidikan Yang Memadai.
- c. Meningkatkan Kompetensi dan Profesionalisme Tenaga Pendidik dan Kependidikan.
- d. Menumbuh kembangkan Kreativitas Peserta Didik Dalam Menyongsong Masa Depan.
- e. Mengembangkan Pendidikan Berbasis Teknologi Informasi dengan Berlandaskan Iman dan Taqwa.

C. Gambaran Umum Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi

Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi merupakan unsur pelaksana otonomi daerah di bidang pendidikan yang menyelenggarakan urusan Bidang Pendidikan sesuai dengan amanat Undang-Undang Nomor 80 Tahun 2021 Tentang Pemerintah Daerah dengan kewenangan meliputi:

- manajemen pendidikan, meliputi pengelolaan pendidikan dasar; dan pengelolaan pendidikan anak usia dini dan pendidikan nonformal;
- kurikulum, meliputi penetapan kurikulum muatan lokal pendidikan dasar, pendidikan anak usia dini, dan pendidikan nonformal;
- pendidikan dan tenaga pendidikan, meliputi pemindahan pendidik dan tenaga kependidikan dalam daerah kabupaten;
- Bahasa dan sastra, meliputi pembinaan bahasa dan sastra yang penuturnya dalam daerah kabupaten.

1. Jumlah Satuan Pendidikan

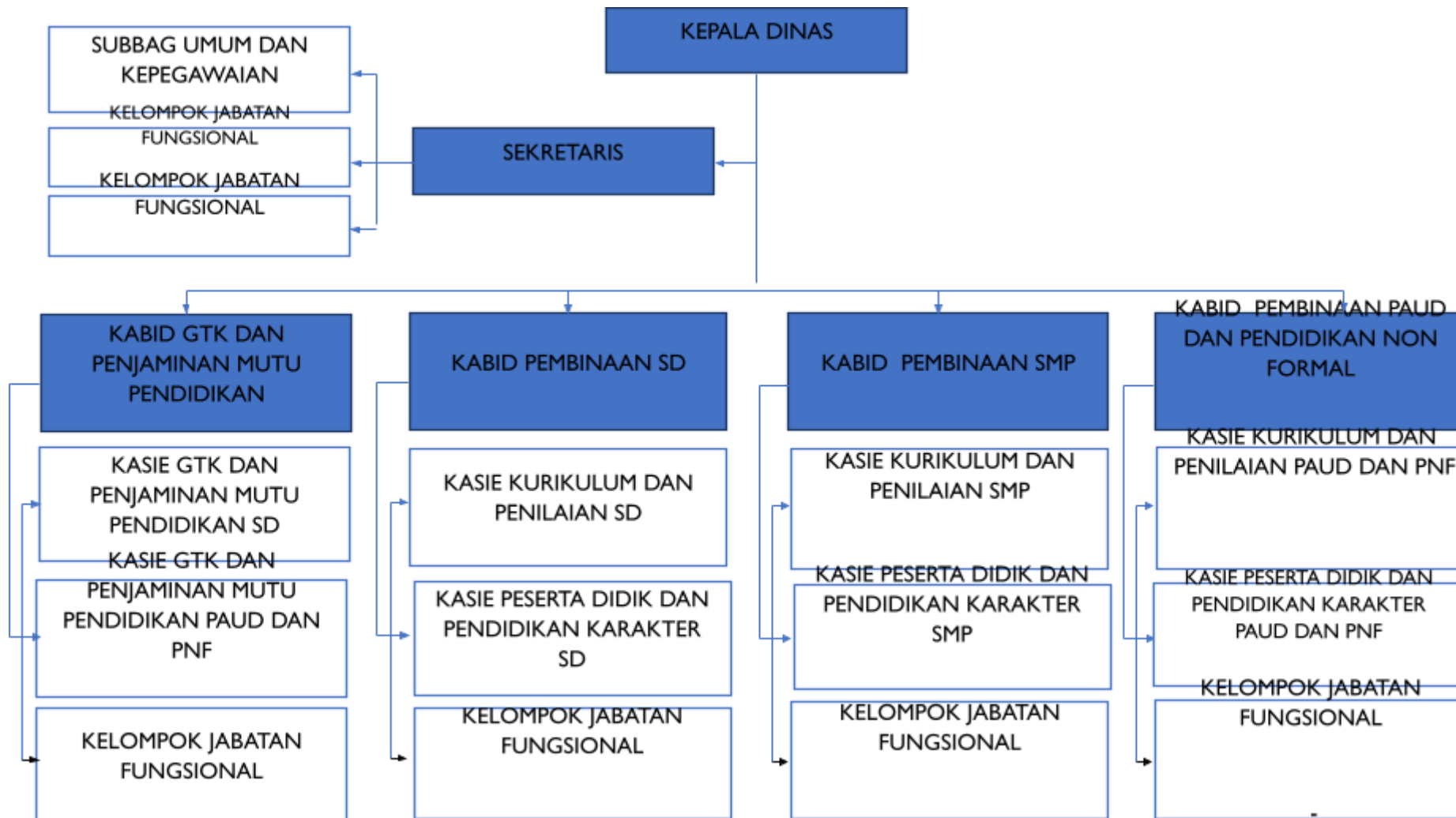
Jumlah Satuan Pendidikan (Satdik) dan Lembaga Pendidikan yang berada di bawah kewenangan Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi meliputi pendidikan Formal dan Non Formal. sebagaimana disajikan pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2.
Jumlah Satuan Pendidikan Formal dan Non Formal Tahun 2022

	Satuan Pendidikan	Jumlah
A . Formal	1. SD Negeri	714
	2. SD Swasta	337
	3. SMP Negeri	110
	4. SMP Swasta	295
B. Non Formal	1. TK Negeri	2
	2. TK Swasta	811
	3. Sanggar Kegiatan Belajar (SKB)	1
	4. Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM)	66
	Jumlah	2.336

2. Struktur Organisasi Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi

75



Sumber : Subbagian Umum dan Kepegawaian Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi Profil Dinas Pendidikan

Tabel 4.3.
Jumlah Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi

Jenis dan Kategori	Jumlah
Laki – laki (ASN)	24
Laki – laki (Non ASN)	46
Perempuan (ASN)	6
Perempuan (Non ASN)	24
Jumlah	100

4.2. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Penelitian ini menggunakan hasil wawancara dengan informan, hasil observasi dan data sekunder sebagai sumber datanya. Informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi, Sekretaris Dinas Pendidikan, Pejabat-pejabat struktural dan fungsional serta staf Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi.

Sesuai hasil penelitian, maka akan dijabarkan data-data mengenai tentang “Strategi Intervensi Kepala Dinas Pendidikan Dalam Upaya Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi Provinsi Jawa Barat.”

Sebagaimana pada perumusan masalah sebelumnya, maka penelitian ini terfokuskan kepada tiga hal, dimana yang telah dirumuskan sebelumnya, yaitu : 1) Bagaimana Strategi *Exisiting* (Strategi yang saat ini dilaksanakan) oleh Kepala Dinas Pendidikan Dalam Upaya Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi Provinsi Jawa Barat?. 2) Bagaimana Strategi

Intervensi Kepala Dinas Pendidikan untuk Mengatasi Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat dalam Upaya Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi Provinsi Jawa Barat?. 3) Bagaimana bentuk Strategi Intervensi tepat yang dilaksanakan Kepala Dinas Pendidikan untuk Mengatasi Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat dalam Upaya Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi Provinsi Jawa Barat ?.

Maka akan disajikan data-data yang diperoleh baik melalui observasi, wawancara maupun dokumentasi untuk memperjelas hasil penelitian ini, diantaranya adalah sebagai berikut :

4.2.1 Strategi *Exisiting* (Strategi yang saat ini dilaksanakan) oleh Kepala Dinas Pendidikan Dalam Upaya Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi Provinsi Jawa Barat.

Dalam organisasi peran pemimpin dalam efektivitas pencapaian tujuan dapat dilakukan dengan melakukan upaya-upaya memberikan bimbingan dan pengarahan, mempengaruhi perasaan dan perilaku orang lain, serta menggerakkan orang lain sehingga dapat meningkatkan partisipasi pegawai dan bertanggung jawab terhadap kerjanya, mampu melaksanakan tugasnya dengan baik dan maksimal. Kepemimpinan dapat dikatakan sebagai cara dari seorang pemimpin dalam mengarahkan,

mendorong dan mengatur seluruh unsur-unsur di dalam kelompok atau organisasinya untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang diinginkan, sehingga menghasilkan hasil yang maksimal. Strategi merupakan proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.

Pemimpin dalam rangka untuk memotivasi bawahan di suatu organisasi, sangat ditentukan oleh kepiawaian seorang pimpinan untuk memahami faktor-faktor motivasi sebagai daya pendorong atau penguat (*reinforcement*) sehingga individu tergerak untuk bekerja dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh sebab itu, pemahaman terhadap motivasi sangat penting artinya bagi pimpinan. Tidak sepenuhnya penghargaan dalam bentuk financial menjadi alat motivasi utama. Hal ini dikarenakan rencana organisasi bisa saja tidak lengkap dalam hal kompensasi financial baik dalam bentuk gaji, tunjangan, bonus, komisi dan sebagainya. Dengan demikian diperlukan tindakan-tindakan sederhana untuk memotivasi tanpa harus bergantung kepada kompensasi financial. (Robbins dan Judge, 2007).

Motivasi merupakan faktor utama yang mendorong seseorang untuk bertindak. Dorongan ini hadir dalam diri seseorang yang termotivasi untuk bertindak sesuai dengan keinginan batinnya. Akibatnya, tindakan berdasarkan motivasi tertentu memiliki motif yang terkait dengan motivasi yang mendasarinya. Motivasi adalah perbedaan

antara mampu melakukan sesuatu dan bersedia melakukannya. Motivasi lebih mirip dengan keinginan untuk menyelesaikan tugas guna mencapai tujuan. Motivasi juga bisa dikatakan sebagai faktor internal dan eksternal yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Permasalahan motivasi meliputi bagaimana membangkitkan semangat kerja bawahan agar mau bekerja keras dan memberikan seluruh kemampuan dan keterampilannya untuk mencapai tujuan perusahaan, lembaga dan instansi.

Setiap lembaga atau organisasi mengharapkan pegawai yang tidak hanya cakap dan terampil, tetapi juga mau bekerja keras dan menghasilkan hasil kerjaan yang ideal. Kemampuan dan keterampilan pegawai tidak ada artinya bagi organisasi jika mereka menolak untuk berusaha menggunakan kemampuan dan keterampilannya. Motivasi ini menjadi sangat penting dikarenakan dengan adanya motivasi ini diharapkan setiap perseorangan pegawai mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai suatu produktivitas kerja yang tinggi.

Sejalan dengan teori diatas bisa dilihat bahwasanya motivasi para pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi itu sangat penting untuk mencapai Visi dan Misi Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi. Hal ini juga disampaikan oleh Bapak Dr, H, Carwinda, M.Si selaku kepala Dinas Pendidikan dalam wawancara bahwa :

“dalam suatu organisasi motivasi itu sangat penting sekali, bahkan motivasi menjadi penentu dalam mempengaruhi kinerja.

Maka harus diberikan motivasi agar kinerja menjadi baik. bagaimana pegawai mau berkinerja tinggi agar bisa melaksanakan tugas dengan baik dan tuntas sesuai visi dan misi yang sudah di tetapkan jikalau tidak memiliki motivasi yang baik. Bukan hanya pegawai saja saya sendiri juga mempunyai motivasi dalam bekerja yaitu saya diberi amanah sebagai atasan. sebagai pemimpin di Dinas Pendidikan ini, menurut saya ini adalah penghargaan untuk saya dan saya harus bisa menjalankan amanah ini dengan sebaik mungkin”.

Tidak hanya kepala Dinas Pendidikan saja yang mengatakan motivasi sangat penting, hal serupa juga disampaikan oleh Bapak Yudi, s.Pd selaku Kepala bidang Pembinaan SD dalam wawancara bahwa :

“jika tidak ada motivasi, maka kinerja seseorang tidak akan optimal, seperti halnya saya sendiri. Saya semangat dalam bekerja karena Kepala Dinas selalu memberikan motivasi seperti melakukan pendampingan dan pengarahan dalam melaksanakan tugas sehingga membuat saya lebih semangat lagi dalam menjalankan tugas. Jadi tanpa adanya motivasi, seseorang tidak akan punya semangat untuk bekerja dengan baik”.

Tidak semua pegawai mempunyai motivasi tinggi dalam bekerja. Seperti halnya yang disampaikan oleh Marjuki, SE selaku Analisis Pengembangan Peserta Didik bahwa :

“motivasi saya dalam bekerja awalnya karena mengikuti arahan orang tua untuk menjadi Aparatur Sipil Negara (ASN) bukan dari kemauan saya sendiri. Namun berjalannya waktu sekarang saya sudah bisa menentukan arah tujuan saya dalam bekerja, saya berfikir ini sudah menjadi pengabdian dan saya kerja sesuai dengan tugas fungsi saya selalu ASN yang bekaeja di Dinas Pendidikan. dan saya selalu mendapatkan pembinaan dari pimpinan serta pendampingan dan dorongan dari kepala Dinas Pendidikan”.

Dalam sebuah Lembaga/ instansi khususnya Lembaga pemerintahan memang sangat dibutuhkan motivasi dari setiap pegawai, akan tetapi tidak semua pegawai mempunyai motivasi yang sama maka perlu adanya

Strategi dari pimpinan untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai.

Adapun Strategi Kepala Dinas Pendidikan yakni sebagai berikut :

a. Mengenali personal pegawai dengan baik.

Mengenali personal pegawai dengan baik adalah salah satu strategi kepala Dinas Pendidikan. Pernyataan tersebut diterangkan oleh Dr. H. Carwinda, M.Si selaku kepala Dinas Pendidikan dalam wawancara bahwasanya :

“ pada Dinas Pendidikan saya dalam melaksanakan pekerjaan sehari – hari selalu berinteraksi dengan para pegawai sebaik mungkin untuk menggali informasi setiap individu agar saya bisa mengetahui karakter dari setiap pegawai, bukan hanya itu saja saya juga mencari tahu cara kerja dan tentunya apa yang diinginkan tentang hasil pekerjaan yang dilakukan setiap individu pegawai”.

Strategi ini dilakukan agar pemimpin mengenali dari setiap personal pegawainya, karena setiap personal pegawai pastinya mempunyai kepribadian yang berbeda-beda dan strategi ini diharapkan bisa meningkatkan motivasi kerja pegawai.

b. Pengakuan terhadap *performance* pegawai.

Adanya pengakuan dari pimpinan mengenai kinerja baik yang telah dilaksanakan pegawai, hal ini disampaikan oleh Bapak Dr, H. Carwinda, M.Si dalam wawancara bahwasanya :

*“strategi yang saya lakukan selanjutnya yaitu dengan memberikan pengakuan terhadap *performance* pegawai ini juga sangat mempengaruhi hasil kinerja pegawai, jadi memberikan pujian atas kinerja baik yang telah dilaksanakan sebagai salah satu penyemangat pegawai. Bukan hanya sekedar pujian terkadang saya juga memberikan reward*

kepada pegawai yang melakukan kinerja secara optimal. Dengan begini para pegawai akan berlomba-lomba untuk bekerja dengan giat dan juga optimal.”

Kepala Dinas Pendidikan juga memberikan hukuman kepada pegawai yang lalai, hukuman ini hanya berupa teguran lisan saja, pertama bapak kepala Dinas Pendidikan mencari tahu alasan dia melakukan kesalahan, kemudian dilakukan komunikasi secara langsung dengan pegawai yang bersangkutan dan diselesaikan secara kekeluargaan. Hal ini disampaikan oleh bapak H. Endan Setiaganda, S.Pd.SD selaku Analis Kebijakan dalam wawancaranya :

“Kepala Dinas dalam melakukan pembinaan yaitu dengan menegur jika kami ada yang melakukan kesalahan, beliau memberi tahu dengan baik dan membimbing kami jika kami melakukan kesalahan, beliau orangnya sabar dan alhamdulillah kita tidak ada yang mengecewakan bapak dalam hal mengerjakan tugas yang di berikan kepada kami”

c. Keterbukaan kepada Pegawai.

Aktivitas dalam organisasi harus memiliki sifat transparan agar iklim organisasi menjadi kondusif untuk itu dalam melaksanakan tugas tidak ada yang ditutup-tutupi karena dalam sebuah lembaga diperlukan adanya kerja sama dan keterbukaan antar rekan kerja. Kepala Dinas Pendidikan Bapak Dr, H. Carwinda, M.Si menerangkan dalam wawancara nya bahwa :

“saya di sini memang sebagai seorang pemimpin tapi saya juga sama- sama bekerja seperti pegawai lainnya, jadi dalam melaksanakan tugas ataupun pemberian tugas tidak ada yang ditutup-tutupi melainkan transparansi kepada seluruh pegawai agar tidak ada kesalah fahaman antar

pegawai sehingga kesepakatan akan tercipta dalam menyelesaikan pekerjaan”.

d. Memberikan Rasa Aman

Setiap pegawai membutuhkan akan keamanan dan keselamatan dari ancaman di tempat kerja sangat penting. Kepala Dinas Pendidikan bapak Dr, H. Carwinda, M.Si menjelaskan dalam wawancara :

“seluruh pegawai pastinya juga membutuhkan keamanan dan keselamatan dalam bekerja apalagi sekarang kita dihadapkan dengan pandemi Covid-19. jadi memberikan rasa aman kepada pegawai seperti halnya mengingatkan pegawai untuk selalu menaati prokes, menjaga kebersihan lingkungan, menyediakan fasilitas pendukung keamanan dikantor, saling bekerjasama dalam menciptakan lingkungan yang bersih dan nyaman”.

Melalui penelitian yang dilaksanakan, telah didapatkan data untuk menggambarkan kondisi dan strategi exsisting (yang telah dilakukan) oleh Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi dalam menjalankan roda organisasi agar berjalan dengan baik sesuai keinginan dan target yang sudah di tentukan, namun masih ada hal – hal yang mempengaruhi motivasi pegawai dalam bekerja.

4.2.2 Apa saja Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat dalam pelaksanaan strategi Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi Provinsi Jawa Barat.

Dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai di Dinas Pendidikan ada faktor pendukung dan juga penghambat sekaligus, Strategi dalam mengatasi faktor pendukung dan penghambat yaitu sebagai berikut :

a. Faktor Pendukung

Setiap Pegawai memiliki keinginan yang berbeda, walaupun demikian semua memiliki kebutuhan dasar yang sama yakni setiap orang ingin bertahan hidup, dan setiap orang membutuhkan makanan untuk hidup. Dan juga setiap orang memiliki harga diri. Akibatnya, setiap Pegawai mengharapkan kompensasi atas kontribusinya dan dipuji, serta perlakuan baik dari atasannya. Adapun faktor pendukungnya adalah sebagai berikut :

1) Jabatan, pekerjaan merupakan amanah.

Hal ini dijelaskan oleh Sekretaris Dinas Pendidikan bapak Asep Saepulloh, M.Pd dalam wawancaranya adalah :

“Jabatan dan Pekerjaan yang diberikan ke kita menjadi sebuah amanah yang harus kita laksanakan sebaik mungkin, melaksanakan tugas amanah yang mulia ini adalah salah satu penyemangat dari setiap individu, karena tidak semua orang bisa menempati posisi yang kita dapatkan, jadi sebagai manusia yang pandai bersyukur dalam mendapatkan amanah ini kita maksimalkan pekerjaan dengan baik dan dengan hati yang besar. Dalam hal ini kepala Dinas Pendidikan kami selalu mengingatkan bahwa kita semua adalah orang yang mendapat amanah yang mulia ini, sehingga harus dapat mensyukuri dan menjalankan amanah ini dengan sebaik-baiknya”.

2) Punya kedudukan Status yang baik

Bukan hanya dalam organisasi, dalam bermasyarakat pun

seseorang yang mempunyai kedudukan status pastinya akan dihormati dan dipandang dalam lingkungan tersebut. Hal ini dijelaskan Kepala Dinas Pendidikan Bapak Dr, H. Carwinda, M.Si dalam wawancara bahwasanya :

“setiap pegawai yang mempunyai kedudukan status yang baik secara tidak langsung akan dipandang dan dihormati dilingkungan tempat dia tinggal dan bekerja dan hal ini juga bisa mempengaruhi motivasi pegawai dalam bekerja karena mendapat dukungan dari masyarakat. pegawai akan semakin bersemangat dalam bekerja sehingga kinerja akan semakin meningkat”

3) Mendapatkan Kompensasi dan apresiasi

Dalam bekerja setiap individu pegawai mengharapkan kompensasi dan apresiasi dari prestasi yang diraihinya serta ingin memperoleh pujian, perlakuan baik dari atasannya. Dengan adanya kompensasi, para pegawai diberikan kesejahteraan hidup yang baik. Ibu Evi Marlina, S.Pd juga mengatakan dalam wawancaranya :

“ditempat saya bekerja dan dalam melaksanakan pekerjaan saya termotivasi oleh keluarga saya karena dengan bekerja saya akan mendapatkan kompensasi dan ini bisa menghidupi keluarga saya untuk tetap bisa bertahan hidup serta bisa mencukupi kebutuhan keluarga sehari-hari. selain itu apresiasi yang diberikan pimpinan juga membuat saya semakin bersemangat dalam melaksanakan pekerjaan.”

b. Faktor Penghambat

Menentukan alat motivasi yang paling tepat sangatlah sulit, dikarenakan keinginan setiap individu pegawai tidak sama, meskipun ada beberapa kesamaan akan tetapi sangat sedikit. Kemampuan perusahaan

juga sangat terbatas dalam menyediakan fasilitas dan insentif sehingga membuat pimpinan sulit mengetahui motivasi kerja setiap individu pegawai.

Adapun faktor penghambatnya yaitu sebagai berikut :

1) **Pemberian tugas tidak sesuai keinginan Pegawai**

Pernyataan ini dijelaskan oleh kepala Dinas Pendidikan yaitu

Bapak Dr. H. Carwinda, M.Si dalam wawancara, beliau mengatakan :

“pimpinan organisasi dalam pemberian tugas ke pegawai memang tidak bisa menyesuaikan keinginan pegawai itu sendiri karena pemberian tugas memang diberikan sesuai dengan tugas fungsinya (tupoksi). Jadi pegawai mau tidak mau harus menyelesaikan tugas yang diberikan sesuai dengan tupoksi. Terkadang pegawai merasa tidak nyaman dengan pekerjaannya jika mendapatkan tugas yang tidak sesuai dengan keinginannya”.

2) **Pergantian pimpinan yang tidak sesuai keinginan**

Selain karena pemberian tugas yang tidak sejalan dengan keinginan pegawai itu sendiri, faktor pergantian pimpinan juga berpengaruh terhadap motivasi dalam bekerja, sebagai mana yang disampaikan bapak Nur Arif Rahman, ST.,MM selaku Penyusun Rencana Kegiatan dan Anggaran dalam wawancara :

“saya sudah terbiasa dengan pola kerja pimpinan yang lama dan saya sudah merasa sepemahaman dalam penyelesaian pekerjaan, dan pergantian pimpinan membuat saya harus beradaptasi lagi dengan gaya pimpinan dalam memimpin, terkadang ada hal – hal yang tidak sejalan baik kebijakan maupun pola kerja yang disampaikan pimpinan”.

4.2.3 Strategi Intervensi yang dilaksanakan Kepala Dinas Pendidikan untuk mengoptimalkan Faktor Pendukung dan mengatasi Faktor Penghambat dalam Upaya Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi Provinsi Jawa Barat

Strategi merupakan proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Dalam rangka untuk memotivasi bawahan dalam suatu organisasi, sangat ditentukan oleh kepiawaian seorang pimpinan untuk memahami faktor-faktor motivasi sebagai daya pendorong atau penguat (*reinforcement*) sehingga individu tergerak untuk bekerja dalam mencapai tujuan organisasi.

Bentuk Strategi Intervensi tepat yang dilaksanakan Kepala Dinas Pendidikan untuk Mengatasi Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat dalam Upaya Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai adalah sebagai berikut :

1. Pendampingan dan selalu memberikan motivasi

Melakukan pendampingan kepada pegawai terkait pelaksanaan tugas. Pernyataan ini disampaikan Bapak Dr. H. Carwinda, M.Si selaku Kepala Dinas Pendidikan dalam wawancara :

“dalam bekerja saya sedapat mungkin melakukan pendampingan kepada pegawai terkait pelaksanaan tugas pegawai, memberikan arahan dalam melaksanakan tugas, dan menanyai terkait hambatan ataupun kendala dalam tugasnya. Sehingga bisa mengerjakan pekerjaan dengan baik. Bukan hanya itu saja tetapi selalu memberikan motivasi atau semangat agar

pegawai merasa dihargai dan lebih semangat lagi, serta memberikan pujian atas pekerjaan atau tugas yang telah diselesaikan dengan baik”.

Bapak Edi, S.Pd., M.IP selaku Analis kebijakan Ahli Muda dalam wawancaranya juga mengatakan bahwasanya :

“bapak kepala Dinas Pendidikan selalu memberikan arahan terkait pelaksanaan tugas dan beliau selalu memberikan briefing setiap tugas yang diberikan serta memberikan evaluasi diakhir dan beliau juga selalu mendampingi pegawai dalam melaksanakan tugasnya.”

Kepala Dinas Pendidikan dalam melakukan pendampingan atau arahan terkait tugas terhadap pegawai dapat memberikan motivasi kepada pegawai.

2. Pendekatan Personal terhadap Pegawai

Dengan melakukan pendekatan personal terhadap pegawai pemimpin bisa lebih banyak mengetahui informasi tentang pegawainya. Hal ini dapat membantu pemimpin menyelesaikan masalah yang dihadapi pegawainya. Pernyataan ini dijelaskan oleh kepala Dinas Pendidikan Bapak Dr, H. Carwinda, M.Si dalam wawancara bahwasanya :

“aktifitas dalam bekerja saya melakukan pendekatan secara personal terhadap pegawai agar bisa mengetahui informasi lebih banyak lagi tentang pegawai dan bisa mengetahui juga tentang permasalahan - permasalahan yang dikeluhkan pegawai agar bisa didiskusikan untuk menyelesaikan masalah. saya sebagai pemimpin juga berusaha menciptakan iklim kerja yang kondusif sehingga para pegawai tetap nyaman bekerja”.

Selain hal tersebut di atas Kepala Dinas dalam memotivasi bawahan juga menggunakan teknik yang meliputi : Teknik Persuasif dan Komunikatif, Teknik

Fasilitas, Teknik Keteladanan dan Pelayanan. Beberapa teknik tersebut dapat dirinci sebagai berikut :

1. Kepemimpinan Kepala Dinas Dalam Menggunakan Teknik Persuasif dan Komunikatif

Teknik Persuasif dalam suatu organisasi baik organisasi pemerintahan maupun non pemerintahan, teknik/cara kepemimpinan seorang pemimpin dalam memotivasi kerja pegawai/bawahannya dalam bekerja sangat diharapkan agar bawahan dapat lebih bersemangat dalam menjalankan tugasnya. Teknik persuasif dalam kepemimpinan pemerintahan adalah strategi kepala dinas dalam membujuk bawahan untuk bekerja lebih rajin. Bujukan biasanya termasuk strategi lunak dan baik, maka dilakukan dengan lemah lembut. Jadi dengan teknik persuasif ini pemimpin pemerintahan melakukan pendekatan bujukan dimana untuk memotivasi bawahan dipergunakan strategi pemanjaan dengan begitu bawahan melaksanakan pekerjaan karena alasan baik hatinya atasan.

Kepemimpinan Kepala Dinas Pendidikan menggunakan teknik komunikatif dalam kepemimpinan merupakan suatu hal yang sangat penting, dimana seorang pemimpin harus bisa berkomunikasi dengan pegawainya dengan sebaik mungkin dengan menggunakan bahasa yang mudah di mengerti dan dalam menuliskan pesan dengan jelas, seperti yang dikemukakan oleh Syafiie (2003:41), agar apa yang disampaikan oleh pimpinan dapat dengan mudah dipahami oleh bawahannya, sehingga

bawahan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan apa yang diperintahkan oleh pimpinan.

Untuk mengetahui Strategi Peningkatan Motivasi Kerja Pegawai Kepala Dinas Pendidikan Dalam Memberikan Pelayanan Kepada Masyarakat di Dinas Pendidikan dapat kita lihat dalam petikan wawancara yang penulis lakukan pada tanggal 9 November 2022 antara lain sebagai berikut :

Berdasarkan wawancara dengan bapak Dr. H. Carwinda, M.Si selaku Kepala Dinas Pendidikan menyatakan bahwa :

“Kepala Dinas Pendidikan selalu melakukan upaya-upaya untuk memotivasi pegawainya seperti melakukan pendekatan-pendekatan, membangun komunikasi, memberikan fasilitas-fasilitas dan lain- lain agar pegawai semangat dan bertanggung jawab pada pekerjaannya”.

Wawancara lebih lanjut mengenai pendekatan apa saja yang bapak Kepala Dinas lakukan dalam memotivasi pegawai, bapak Dr. Carwinda, M.Si mengatakan bahwa :

“Pendekatan yang telah dilakukan salah satunya pendekatan tujuan yaitu memberitahukan kepada pegawai se jelas mungkin apa yang harus dikerjakan dan usaha-usaha apa saja yang harus dilakukan untuk mencapai suatu tujuan, selain itu juga memberikan semangat kepada pegawai agar dapat bekerja dengan penuh tanggung jawab sesuai dengan tugasnya masing-masing”.

Ketika wawancara lebih lanjut mengenai kendala dalam memotivasi pegawai, bapak Dr. Carwinda, M.Si selaku Kepala Dinas Pendidikan mengatakan bahwa :

“factor penghambat atau kendala yang ada dalam memotivasi

pegawai antara lain adanya keterbatasan-keterbatasan dari pegawai itu sendiri, misalnya tidak memiliki kemampuan untuk mengoperasikan komputer/sarana dan prasarana kerja, sehingga pegawai tersebut merasa malas untuk melakukan suatu pekerjaan yang ditugaskan khususnya pekerjaan yang menggunakan komputer karena pegawai tersebut tidak memiliki kemampuan dalam mengoperasikan komputer, selain itu kurangnya fasilitas-fasilitas kantor yang tersedia”.

Wawancara lebih lanjut mengenai strategi peningkatan motivasi pegawai, Bapak Dr. Carwinda, M.Si selaku Kepala Dinas Pendidikan mengatakan :

“Saya selalu melakukan pendekatan-pendekatan dengan pegawai dengan cara memasuki ruang kerja dan menanyakan ada yang dapat saya bantu atau ada suatu hal yang belum dimengerti, supaya dimana pekerjaan yang belum difahami oleh pegawai dapat ditanyakan langsung kepada saya, selain itu saya juga menjelaskan suatu penjelasan dimana yang kurang difahami oleh pegawai menggunakan bahasa yang mudah dimengerti oleh pegawai tersebut”.

Lebih lanjut, bapak Yudi, S.Pd selaku Kepala Bidang Pembinaan SD menyatakan bahwa:

“dalam aktivitas pekerjaan bapak Kepala Dinas telah melakukan upaya - upaya untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai, saya sering melihat bapak Kepala Dinas melakukan pendekatan dengan pegawai dan penjelasan yang diberikan juga sangat mudah difahami dan dimengerti, sehingga pegawai dalam melakukan pekerjaannya terarah”.

Sejalan dengan yang di sampaikan kabid pembinaan SD, bapak Abdul Fatah Hidayat, S.Kom salah seorang Staf Sub bag Umum dan Kepegawaian menyatakan :

“bekerja setiap hari selalu membuat saya merasa stagnan, tetapi

saya sangat senang dengan pimpinan saat ini, tugas yang diberikan begitu jelas baik secara lisan maupun tulisan dan bahasa yang digunakan tidak membingungkan apalagi menyangkut dengan surat menyurat, selalu ada arahan mengenai isi surat yang harus ditulis sesuai dengan keperluan sehingga saya dapat mengkonsep surat sebagaimana yang seharusnya”.

Wawancara lebih lanjut kepada bapak Mubarak, S.Pd selaku

Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian menyatakan :

“cara memimpin pimpinan saat ini benar-benar dapat memotivasi saya dalam bekerja, awalnya saya tidak mengerti bagaimana mengelola barang kantor dengan baik, alhamdulillah sekarang barang-barang kantor sedikit-sedikit sudah dapat saya kelola dengan baik berkat bantuan pimpinan yang selalu menjelaskan dimana yang saya belum mengerti”.

Berdasarkan keterangan diatas, Kepala Dinas selaku pimpinan sudah melakukan pendekatan-pendekatan untuk memotivasi bawahannya.

2. Kepemimpinan Kepala Dinas Pendidikan Dalam Menggunakan Teknik Fasilitas

Teknik selanjutnya adalah Teknik fasilitas dalam kepemimpinan pemerintahan merupakan suatu hal yang sangat penting yang harus dimiliki seorang pemimpin dalam menggerakkan bawahannya melalui beberapa cara, dimana teknik fasilitas ini menyangkut kebutuhan yang harus dipenuhi oleh seorang pemimpin terhadap kebutuhan pegawainya agar dapat memotivasi/mendorong pegawai/bawahan dalam bekerja. Seperti yang di kemukakan oleh Syaffie (2003:41), teknik fasilitas dalam kepemimpinan pemerintahan adalah strategi pemerintah, seperti Kepala

Dinas Pendidikan dalam memberikan fasilitas kepada bawahan untuk memperlancar pekerjaan karena bawahan tersebut terikat oleh pemberian tersebut, hal ini disebut dengan kekuatan pemberian. Misalnya sebagai berikut :

- a. Pemberian uang misalnya kenaikan gaji honorer dan berbagai tunjangan.
- b. Pemberian barang misalnya, motor dinas dan berbagai peralatan lainnya.
- c. Pemberian tempat misalnya jabatan yang diberikan kepada seseorang
- d. Pemberian waktu misalnya kenyamanan, ketertiban, dan kesejahteraan.

Memberikan pemberian tersebut di atas merupakan hal yang penting untuk memotivasi kerja pegawai/bawahan, menumbuhkan disiplin diri dan menumbuhkan tanggung jawab dalam bekerja, selain itu, tujuan dari pemberian fasilitas-fasilitas tersebut diharapkan para pegawai bisa lebih kreatif lagi dalam bekerja sehingga mampu memberikan hasil kerja yang baik. Wawancara dengan bapak Dr. Carwinda, M.Si selaku Kepala Dinas Pendidikan mengenai fasilitas, beliau menyebutkan bahwa :

“pada dinas Pendidikan fasilitas yang kita berikan dengan melihat sesuai kebutuhan dan kemampuan pegawai, misalnya membayar gaji/honor tepat waktu, pengadaan fasilitas sesuai dengan kebutuhan dan anggaran, memberikan jabatan sesuai dengan kemampuan”.

Wawancara lebih Lanjut, bapak Acep Barnas selaku Sub Kor Keuangan menyatakan :

“bapak Kepala Dinas Pendidikan hampir tiap bulan mengingatkan saya terhadap pembayaran gaji/honor pegawai, 3 atau 2 hari sebelum jatuh tempoh pembayaran oleh pimpinan menanyakan apakah pengajuannya telah selesai dibuat dan diajukan, selain itu saya juga diberikan 1 unit laptop untuk kelancaran dalam melaksanakan tugas”.

Lebih lanjut, Sekretaris Dinas Pendidikan bapak Asep Saepulloh

M.Pd menyatakan bahwa :

“dalam bekerja kita pasti membutuhkan sarana pendukung agar pekerjaan dapat di selesaikan dengan baik. fasilitas yang diberikan kepada pegawai, misalnya Laptop/Komputer walaupun belum semua Kasi dan Kasubbag mendapatkan, tetapi kita upayakan dalam tahun ini untuk pengadaan barang tersebut setiap Kasi dan Kasubbag memiliki supaya lancar dalam melaksanakan tugasnya”.

Wawancara lebih lanjut mengenai kedisiplinan pegawai, bapak bapak Asep Saepulloh M.Pd selaku Sekretaris Dinas Pendidikan mengatakan bahwa :

“memang agak sulit untuk mendisiplinkan jam masuk kantor pagi pegawai yang bertugas di Dinas Pendidikan disebabkan sebagian pegawai bertempat tinggal jauh dari kantor, namun saat ini juga sudah ada perubahan semenjak diberlakukan absen elektronik, jika pegawai terlambat masuk kantor maka absennya akan merah, begitu juga keluar kantor (pulang) terlalu cepat absennya juga akan merah, karna jam masuk dan jam keluar kantor sudah di atur/diprogram dalam mesin tersebut, kami selalu berusaha masuk dan keluar kantor sesuai dengan waktu yang sudah ditetapkan”.

Wawancara lebih lanjut mengenai sanksi terhadap pegawai yang melanggar aturan yang sudah ditetapkan, bapak Asep Saepulloh M.Pd selaku Sekretaris Dinas Pendidikan menerangkan bahwa :

“Pimpinan memberikan sanksi terhadap pegawai apabila melanggar aturan yang sudah ditetapkan ada bermacam-macam,

misalnya terlambat masuk kantor atau terlalu cepat keluar kantor (pulang) maka absennya akan merah, apabila absenya merah 3 (tiga) kali maka dianggap 1 (satu) Alfa, jika alpanya banyak kemungkinan ada pemotongan gaji sesuai dengan aturan yang sudah ditetapkan, ada juga teguran dari pimpinan dan lain sebagainya tergantung pelanggaran yang dilakukan”.

Wawancara lebih lanjut mengenai jam masuk dan keluar kantor, Asep Saepulloh M.Pd selaku Sekretaris Dinas Pendidikan menyebutkan bahwa :

“untuk memberikan informasi dan pengingat bagi pegawai, kami buat jadwal jam masuk dan keluar kantor sesuai dengan petunjuk dari Pemerintah Kabupaten Bekasi. Kami tempel pada dinding dalam ruangan Kasubbag Umum dan Kepegawaian. disitu sudah tertera seperti masuk dan keluar. apabila pegawai masuk atau keluar kantor diluar jadwal tersebut maka absen mereka (pegawai) akan merah”.

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat penulis simpulkan bahwa Kepala Dinas Pendidikan selalu melakukan upaya- upaya untuk mengadakan fasilitas yang memadai sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai dan meningkatkan kedisiplinan pegawai.

3. Kepemimpinan Kepala Dinas Pendidikan Dalam Menggunakan Teknik Keteladanan dan pelayanan

Teknik keteladanan dalam kepemimpinan pemerintahan adalah strategi pimpinan dalam memberikan contoh yang baik kepada bawahannya. Keteladanan pemimpin adalah suatu perbuatan atau tingkah laku yang baik, yang patut ditiru oleh bawahan yang dilakukan oleh

seorang pemimpin dalam tugasnya sebagai pemimpin, baik tutur kata ataupun perbuatannya yang dapat diterapkan dalam lingkungan pekerjaan. dari definisi diatas dapat dipahami bahwa teknik keteladanan merupakan upaya atau cara yang dilaksanakan oleh pemimpin dengan tujuan agar bawahan mau meniru segala perbuatan yang dilakukannya. misalnya dalam bekerja pimpinan selalu bertanggung jawab atas tugasnya dan juga dalam bekerja pimpinan mulai dan berhenti sesuai dengan waktu yang ditetapkan jadi dengan begitu secara tidak langsung akan mempengaruhi bawahannya dalam bekerja. untuk mengetahui keteladanan dan pelayanan dapat kita lihat dalam petikan wawancara yang penulis lakukan pada tanggal 10 November 2022 antara lain sebagai berikut :

Wawancara bersama bapak Dr. H. Carwinda, M.Si selaku Kepala Dinas Pendidikan mengenai keteladanan dan pelayanan, beliau mengatakan bahwa :

“aktivitas bekerja seorang pimpinan akan selalu menjadi referensi bagi pegawainya. Untuk itu pimpinan harus selalu menjaga harkat dan martabat sebagai seorang pimpinan yang selalu memberikan contoh-contoh yang baik kepada pegawai, misalnya dalam berpakaian, dalam berbicara, dalam bekerja, dan menghargai pegawai. Begitu juga dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat yang sedang melakukan suatu pengurusan ”.

Lebih lanjut, mengenai keteladanan dan pelayanan. Bapak Asep Saepulloh M.Pd selaku Sekretaris Dinas Pendidikan mengatakan :

“Kepala dinas dan saya selalu mengarahkan pegawai dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan aturan yang berlaku, misalnya ada masyarakat yang ingin mengurus Surat Rekomendasi Kepala Dinas Pendidikan terhadap suatu permohonan atau surat-surat lainnya, kami selalu mengarahkan

pegawai untuk melakukan pemeriksaan dan di paraf oleh Kasi/Kasubbag sesuai dengan surat Rekomendasi yang diperlukan sebelum diparaf oleh Sekdin untuk ditanda tangan oleh Bapak Kepala Dinas Pendidikan”.

Wawancara selanjutnya mengenai pelayanan yang diberikan oleh pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi apakah sudah sesuai, bapak Aris Munandar, S.Pd. Analisis Data dan Informasi Pendidik dan Tenaga Kependidikan mengatakan :

“Semaksimal mungkin saya dalam melakukan pelayanan kepada Masyarakat selalu memberikan pelayanan secara cepat, mudah dan tidak dipersulit dalam suatu pengurusan, setiap apa yang menjadi keperluan saya selalu melayani dan memberi petunjuk kepada Masyarakat yang membutuhkan bantuan dalam mengurus kebutuhannya.

Wawancara lebih lanjut mengenai adakah penyediaan layanan pengaduan bagi masyarakat di Dinas Pendidikan, bapak Kurniawan Bambang Putra, S.HI Analisis Permasalahan Hukum mengatakan :

“sebagai usaha pelayanan prima kepada masyarakat, kami buat layanan pengaduan tersebut berbentuk kotak yang ditempel pada dinding sisi kiri Kantor Dinas Pendidikan, jika masyarakat ingin melakukan pengaduan terhadap pekerjaan pegawai, oleh masyarakat dapat memasukkan pengaduannya kedalam kotak tersebut”.

Lebih Lanjut, Wawancara mengenai apakah ada permintaan imbalan atau memberikan imbalan kepada pegawai dalam melakukan suatu pengurusan, bapak Marjuki sebagai Analisis Pengembangan Peserta Didik mengatakan :

“dalam melaksanakan pekerjaan dan setiap saya melakukan pelayanan dalam suatu pengurusan tidak ada pemberian imbalan dalam bentuk apapun dan tidak ada perintah ataupun permintaan imbalan pegawai yang bertugas terhadap suatu pengurusan.

Begitu juga dari masyarakat itu sendiri, saya belum pernah mendengar adanya pegawai meminta imbalan kepada masyarakat dalam melakukan suatu pengurusan di Dinas Pendidikan”.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dikatakan bahwa Kepemimpinan Kepala Dinas Pendidikan dalam memberikan keteladanan kepada bawahan/pegawai yang ada di Dinas Pendidikan dalam bekerja sudah dilakukan oleh pimpinan dengan baik. Hal tersebut dapat terlihat dari upaya yang sudah dilakukan oleh pimpinan dengan cara-cara yang dilakukan pimpinan, dimana pimpinan dalam memberikan keteladanan yang baik kepada pegawai, pimpinan selalu mencerminkan sikap disiplin baik pada saat apel, masuk kantor dan pulang kantor sesuai dengan waktu yang ditentukan, serta dalam menjalankan tugas pimpinan selalu bertanggung jawab, serta selalu memberikan dorongan berupa nasehat kepada pegawai dengan tujuan pegawai dapat termotivasi untuk lebih baik lagi dalam melaksanakan tugasnya sehingga apa yang menjadi tujuan pimpinan dalam memajukan organisasi dapat tercapai.

4.3 Analisa Hasil Penelitian

4.3.1. Strategi Existing oleh Kepala Dinas Pendidikan dalam Upaya meningkatkan motivasi kerja pegawai.

Analisa yang dipakai dalam pembahasan penelitian ini adalah menggunakan Analisa ASOCA untuk mendapatkan Strategi Intervensi yang tepat dalam upaya meningkatkan motivasi kerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi. Analisa ASOCA adalah identifikasi sebagai faktor

sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kemampuan, kekuatan, peluang, budaya atau kebiasaan dan kecerdasan atau ketajaman berpikir (*agility*) secara keseluruhan dapat meminimalisir ancaman dan memenangkan persaingan dalam dunia bisnis.

Dalam mengambil keputusan, organisasi harus mempertimbangkan faktor internal yang meliputi kemampuan, kekuatan, dan kelemahan serta faktor eksternal yang meliputi peluang, budaya, dan kecerdasan atau ketajaman pemikiran konsumen. Analisis ASOCA digunakan jika penentu strategi perusahaan mampu memaksimalkan peran faktor kemampuan, kekuatan dan manfaat peluang dan kecerdasan konsumen sekaligus waktu berperan sebagai alat untuk meminimalkan kelemahan yang terdapat dalam tubuh organisasi dan menekan ancaman yang timbul dan harus ditangani dengan tepat. Analisis ASOCA juga dapat digunakan untuk membantu analisis strategi dan referensi logis dalam diskusi sistematis tentang situasi perusahaan dan alternatif situasi perusahaan, serta alternatif utama yang mungkin dipertimbangkan perusahaan (Misrofinjah, 2020: 126-127).

Menurut Ermaya (2013: 18), ASOCA merupakan singkatan dari: *Ability* (Kemampuan), *Strength* (Kekuatan), *Opportunities* (Peluang), *Culture* (Budaya) dan *Agility* (Kecerdasan). Analisis ASOCA menambahkan unsur *Culture* (Budaya) dan *Agility* (Kecerdasan) sebagai unsur yang penting dalam menemukan strategi pemecahan masalah, pengambilan putusan dan dapat dikembangkan dalam mengikuti perubahan, perkembangan zaman dan

kebutuhan. Sinergitas elemen-elemen ASOCA sangat penting dikelompokkan ke dalam lingkungan strategis internal dan eksternal yang dapat dibuat dalam bentuk matriks analisis ASOCA.

Tahapan Analisis ASOCA sebagai berikut :

1. Identifikasi masalah
2. Rumusan masalah
3. Maksud dan Tujuan Penelitian
4. Desain Penelitian
5. Teknik Pengumpulan Data
6. Strategi ASOCA

Matriks analisis ini cocok dengan Indonesia yang majemuk dan memiliki letak strategis di dunia. Merujuk pada pembagian faktor dalam penjelasan analisis ASOCA, hal tersebut dibagi menjadi dua hal yaitu faktor internal dan eksternal. Adapun faktor-faktor internal dalam analisis ASOCA adalah *Ability*, *Strengths* dan *Agility*. Sementara untuk faktor eksternal meliputi *opportunities* dan *cultures*. Melalui penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti di Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi, didapatkan Lima Faktor Internal dan Lima Faktor Eksternal yang mempengaruhi peningkatan motivasi kerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi, kemudian disusun sebagai sebuah matriks yang dikenal sebagai Matriks Sebelas Kotak. Dari data-data yang telah didapatkan dari penelitian, peneliti akan kembangkan faktor-faktor internal dan eksternal yang menjadi bahan analisa sebagai berikut :

1. Faktor Internal :

- a. Keinginan untuk dapat hidup.
- b. Keinginan untuk dapat memiliki.
- c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan.
- d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan.
- e. Keinginan untuk berkuasa.

2. Faktor Eksternal

- a. Lingkungan kerja yang menyenangkan.
- b. Kompensasi yang memadai.
- c. Supervisi yang baik.
- d. Adanya jaminan pekerjaan.
- e. Status dan tanggung jawab.

3. Matriks Operasionalisasi Konsep Strategi Intervensi

Tabel. 4.4

Operasionalisasi Konsep Strategi Intervensi

Judul	Dimensi	Fokus / Sub Fokus	Indikator / Indikator
Strategi Intervensi Kepala Dinas Pendidikan Dalam Upaya	1. Lingkungan Internal : Faktor-Faktor : a. Keinginan untuk dapat hidup.	1.1. Ability (Kemampuan)	Strategi AbO Menggunakan s dengan metode pendekatan seca personal dalam

Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi Provinsi Jawa Barat	b. Keinginan untuk dapat memiliki.		meningkatkan m kerja pegawai
	c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan.	1.2. Strengths (Kekuatan)	Strategi SO Menggunakan kemampuan peg (performance) s alat menumbuhk motivasi pegawa dalam bekerja
	d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan		
	e. Keinginan untuk berkuasa.	1.3. Agility (Kecerdasan)	Strategi AgO Menggunakan d mengoptimalkan kemampuan ata kompetensi yang dimiliki pegawa dalam bekerja u kemajuan organ
	2. Lingkungan Eksternal : Faktor-Faktor : a. Lingkungan kerja yang menyenangkan b. Kompensasi yang memadai	2.1 Opportunities (Peluang)	Strategi AbC Mengoptimalkan kemampuan dan keahlian pegawa dimiliki untuk mengelola peker

	c. Supervisi yang baik		dengan para
	d. Adanya jaminan pekerjaan		stakeholder dan
	e. Status dan tanggung jawab		berkoordinasi de
			instansi – instan
			terkait dalam
			penyelesaian
			pekerjaan.
		2.2. Culture (Budaya)	Strategi SC
			Mengoptimalka
			Kecakapan
			Komunikasi Ke
			Dinas Pendidika
			untuk mempers
			dan mengoptima
			kolaborasi antar
			pegawai di Dina
			Pendidikan Kab
			Bekasi
			Strategi AgC
			Memadukan
			perkembangan
			teknologi dalam

Keterangan : 1) Strategi AbO =			melaksanakan pekerjaan dan d peningkatan kompetensi peg (SDM) Dinas Pendidikan.
---	--	--	--

Menggunakan kemampuan untuk memanfaatkan peluang.

- 2) Strategi SO = Menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.
- 3) Strategi AgO = Menggunakan kecerdasan untuk memanfaatkan peluang.
- 4) Strategi AbC = Melihat kemampuan untuk menghadapi tuntutan lingkungan perubahan budaya.
- 5) Strategi SC = Menggunakan kekuatan untuk tanggap terhadap pengaruh perubahan budaya.
- 6) Strategi AgC = Menggunakan kecerdasan untuk mensiasati pengaruh perubahan budaya.

Tabel 4.5
Matriks Sebelas Kotak

FAKTOR INTERNAL FAKTOR EKSTERNAL	ABILITY (KEMAMPUAN)	STRENGTHS (KEKUATAN)	AGILITY (KECERDASAN)

OPPORTUNITIES (PELUANG)	(AbO) Jumlah	(SO) Dengan	(AgO) Dinas
	sumberdaya	kecakapan Kepala	Pendidikan yang
	manusia yang	Dinas Pendidikan	memiliki potensi
	memiliki latar	yang handal dan	banyaknya Sumber
	belakang	inovatif, dapat	daya manusia yang
	pendidikan,	digunakan untuk	berlatar belakang
	kemampuan,	mengarahkan Pegawai	Pendidikan, keahlian
	keahlian yang	Dinas Pendidikan	dan kemampuan yang
	handal dapat di	Kabupaten Bekasi	handal dapat di
	kembangkan dan	untuk meningkatkan	maksimalkan. untuk
	di tingkatkan	motivasi dalam	merumuskan
	untuk mensupport	bekerja melalui	kebijakan-kebijakan
	dalam	Peningkatan	yang dapat digunakan
	pelaksanaan	kemampuan individu,	dalam pemecahan
	pekerjaan .	dan Efektivitas	isu-isu Aktual yang
		penggunaan waktu	sedang terjadi, sebagai
		dalam bekerja dan	contoh masalah putus
		memperbaiki sistem	sekolah, rendahnya
		kerja agar apa yang	mutu Pendidikan dan
		menjadi target dalam	lain – lain.
		pelaksanaan pekerjaan	Peningkatan
		dapat tercapai.	kompetensi pegawai
			dapat dilakukan

			dengan mengadakan kegiatan in house training (IHT) dan juga kegiatan – kegiatan dalam meningkatkan kompetensi pegawai. Kegiatan peningkatan kompetensi bisa berkoordinasi dengan instansi terkait seperti BKPSDM, Perguruan tinggi dan Lembaga – Lembaga yang lain.
CULTURE (BUDAYA)	(AbC) Mengoptimalkan kemampuan dan keahlian pegawai yang dimiliki untuk mengelola pekerjaan dengan para stakeholder dan berkoordinasi	(SC) Dengan kecakapan yang dimiliki Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi dapat meminimalisir perbedaan-perbedaan pendapat yang sering terjadi antara pegawai	(AgC) Penerapan beberapa teknik yang dilakukan oleh Kepala Dinas dalam memotivasi bawahannya. Adapun teknik tersebut meliputi : Teknik Persuasif dan

	dengan instansi – instansi terkait dalam penyelesaian pekerjaan	dan pimpinan, Bentuk Kontradiktif terhadap pelaksanaan Pekerjaan dapat di hilangkan dengan lebih intens, membangun komunikasi dengan para pejabat dan juga pegawai yang ada di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi. Dengan kemampuan SDM Aparatur yang baik dan mumpuni, bisa melaksanakan program kegiatan yang bersifat tepat sasaran, tepat waktu pada kebutuhan pendidikan, Para Pejabat, pegawai	Komunikatif, Teknik Fasilitas, Teknik Keteladanan dan Pelayanan. Teknik – Teknik tersebut dikembangkan dalam rangka Mengenali personal pegawai dengan baik, Pengakuan terhadap <i>performance</i> pegawai, Keterbukaan terhadap Pegawai dan Memberikan Rasa Aman dalam bekerja.
--	--	---	--

		dapat lebih intens berkomunikasi dengan stakeholder lainnya di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi, mengetahui kebutuhan pegawai dan memperhatikan atau mengapresiasi setiap prestasi yang di capai.	
--	--	--	--

Adapun, strategi intervensi yang dapat dilakukan oleh Kepala Dinas Pendidikan dalam Upaya meningkatkan motivasi kerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi setelah dilakukan analisa melalui Teori Analisa Pengambilan Kebijakan ASOCA diatas adalah sebagai berikut :

1. AbO (Ability Opportunity)

Jumlah sumberdaya manusia yang memiliki latar belakang pendidikan, kemampuan, keahlian yang handal dapat di kembangkan dan di tingkatkan untuk mensupport dalam pelaksanaan pekerjaan.

Strateginya adalah sebagai berikut :

- a) Pengalokasian anggaran yang diberikan untuk beasiswa program pendidikan dan pelatihan dalam peningkatan kompetensi.
- b) Pengalokasian anggaran untuk memperbanyak MoU / Nota Kesepahaman antara perguruan tinggi dalam menyediakan beasiswa bagi para pegawai yang akan meningkatkan kompetensinya dalam kemajuan organisasi dan dalam mensupport pekerjaan guna peningkatan kinerja pegawai.
- c) Memperbanyak alokasi anggaran untuk mengadakan pelatihan-pelatihan tentang tata Kelola organisasi pemerintahan dan keahlian dalam rangka meningkatkan kompetensi SDM di Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi.

2. Strength Opportunity (SO)

Dengan kecakapan Kepala Dinas Pendidikan yang handal dan inovatif, dapat digunakan untuk mengarahkan Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi untuk meningkatkan motivasi dalam bekerja melalui Peningkatan kemampuan individu, dan Efektivitas penggunaan waktu dalam bekerja dan memperbaiki sistem kerja agar apa yang menjadi target dalam pelaksanaan pekerjaan dapat tercapai.

Strategi yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut :

- a) Kepala Dinas Pendidikan dapat melakukan *upgrade* atau peningkatan pada Sistem perencanaan, penganggaran, pengadaan barang jasa, pengendalian dan evaluasi hingga pengawasan yang terintegrasi sehingga keseluruhan sistem berjalan dengan baik dan terciptanya *E-Government* yang baik di Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi.

- b) Pengawasan perumusan alokasi anggaran yang lebih ketat di fokuskan pada pencapaian indikator makro dan indikator kinerja utama Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi, hal ini dapat dilakukan oleh Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD) dalam proses Verifikasi RKA/DPA Perangkat Daerah.
- c) Menciptakan inovasi baru dalam peningkatan motivasi dalam bekerja, berkoordinasi dan bekerjasama dengan instansi dan Lembaga pengembangan karir untuk kemajuan organisasi.
- d) Penerapan *Rewards* atau Penghargaan terhadap Pegawai yang berprestasi atau berkinerja baik dan juga pemberian *Punishment* atau Hukuman terhadap pegawai yang melanggar aturan atau berkinerja buruk yang dikemas dalam penilaian kinerja yang terintegrasi dalam sebuah inovasi sistem informasi di bidang kepegawaian sehingga dapat dipantau oleh semua pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi dan menumbuhkan jiwa kompetitif dan motivasi bagi seluruh pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi.

3. Agility Opportunity (AgO)

(AgO) Dinas Pendidikan yang memiliki potensi banyaknya Sumber daya manusia yang berlatar belakang Pendidikan, keahlian dan kemampuan yang handal dapat di maksimalkan. untuk merumuskan kebijakan-kebijakan yang dapat digunakan dalam pemecahan isu-isu Aktual yang sedang terjadi, sebagai contoh masalah putus sekolah, rendahnya mutu Pendidikan dan lain – lain. Peningkatan kompetensi pegawai dapat dilakukan dengan mengadakan kegiatan in house training (IHT) dan juga kegiatan – kegiatan dalam meningkatkan kompetensi

pegawai. Kegiatan peningkatan kompetensi bisa berkoordinasi dengan instansi terkait seperti BKPSDM, Perguruan tinggi dan Lembaga – Lembaga yang lain.

Strategi yang dapat dilakukan yaitu :

- a) Mengoptimalkan kerjasama dengan lembaga-lembaga Perguruan Tinggi untuk dapat membantu menyediakan sarana prasarana dan program – program dalam peningkatan kompetensi pegawai khususnya di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi.
- b) Memperbanyak MoU dan kesepakatan kerjasama dalam hal peningkatan kualitas pendidikan dan kurikulum sekolah di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi serta kerjasama pemberian beasiswa bagi para Tenaga pendidik dan kependidikan di Kabupaten Bekasi yang berprestasi.
- c) Bersama-sama pihak Akademisi dan para pakar organisasi untuk merumuskan konsep dalam peningkatan kompetensi pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi.

4. Ability Culture (AbC)

Mengoptimalkan kemampuan dan keahlian pegawai yang dimiliki untuk mengelola pekerjaan dengan para stakeholder dan berkoordinasi dengan instansi – instansi terkait dalam penyelesaian pekerjaan.

Strateginya adalah melalui :

- a) Pemetaan pemberian prioritas anggaran program kegiatan yang berdasarkan kebutuhan dan pencapaian target-target indikator makro.

- b) Bersama pegawai dan stakeholder lain melakukan pemetaan dan menjaring kebutuhan masyarakat merumuskan program prioritas.
- c) Bersama pegawai dan stakeholder mengawasi penggunaan dana APBD dan Non APBD yang digunakan untuk pengelolaan Pendidikan di Kabupaten Bekasi.

5. Strength Culture (SC)

Dengan kecakapan yang dimiliki Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi dapat meminimalisir perbedaan-perbedaan pendapat yang sering terjadi antara pegawai dan pimpinan, Bentuk Kontradiktif terhadap pelaksanaan Pekerjaan dapat di hilangkan dengan lebih intens, membangun komunikasi dengan para pejabat dan juga pegawai yang ada di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi.

Dengan kemampuan SDM Aparatur yang baik dan mumpuni, bisa melaksanakan program kegiatan yang bersifat tepat sasaran, tepat waktu pada kebutuhan pendidikan, Para Pejabat, pegawai dapat lebih intens berkomunikasi dengan stakeholder lainnya di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi, mengetahui kebutuhan pegawai dan memperhatikan atau mengapresiasi setiap prestasi yang di capai.

Strateginya adalah melalui :

- a) Pembentukan tim teknis dalam membantu pekerjaan baik proses perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pekerjaan. Sehingga pelaksanaan segtiap pekerjaan dapat berjalan secara optimal dan baik

guna untuk kemajuan organisasi khususnya Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi.

- b) Bersama seluruh pegawai merumuskan daftar prioritas kebutuhan masyarakat yang dapat dijadikan sebagai bahan penyusunan penganggaran tahun yang akan datang.
- c) Melibatkan seluruh pegawai untuk ikut serta dalam tahapan perencanaan, pelaksanaan hingga pengawasan dan evaluasi pelaksanaan program kegiatan tentunya dengan memperhatikan aturan dan kondisi yang berlaku.

6. Agility Culture (AgC)

Penerapan beberapa teknik yang dilakukan oleh Kepala Dinas dalam memotivasi bawahannya. Adapun teknik tersebut meliputi : Teknik Persuasif dan Komunikatif, Teknik Fasilitas, Teknik Keteladanan dan Pelayanan. Teknik – Teknik tersebut dikembangkan dalam rangka Mengenali personal pegawai dengan baik, Pengakuan terhadap *performance* pegawai, Keterbukaan terhadap Pegawai dan Memberikan Rasa Aman dalam bekerja.

Strateginya adalah melalui :

- a) Mengoptimalkan Teknik – Teknik dalam memotivasi pegawai sehingga kinerja semakin meningkat. Selain itu dilakukan juga inovasi – inovasi baru untuk pengembangan dan kemajuan organisasi.
- b) Membangun inovasi Sistem Informasi Manajemen yang terintegrasi dari Kepala Dinas hingga ke pegawai yang mengintegrasikan sistem informasi

kehadiran pegawai, kinerja pegawai hingga inovasi dan prestasi yang di capai pegawai..

- c) Pengembangan karir pegawai, reward dan punishment di lakukan secara berkala dan konsisten sehingga dapat memberikan dorongan pegawai dalam pelaksanaan pekerjaan.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan peneliti, penulis menarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Strategi yang digunakan Kepala Dinas Pendidikan dalam upaya meningkatkan motivasi kerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi yaitu : Strategi pertama, Mengenali personal pegawai dengan baik dengan tujuan untuk mengetahui karakter ataupun kepribadian dari masing-masing pegawai. Strategi kedua yaitu pengakuan terhadap *performance* pegawai dengan cara memberikan pujian agar menjadi penyemangat terhadap pegawai. Strategi ketiga adalah keterbukaan terhadap pegawai dengan tujuan adanya transparansi antar sesama pegawai sehingga memperlakukan adil sesama pegawai lainnya. Dan strategi keempat yaitu memberikan rasa aman, karena setiap manusia membutuhkan rasa aman dan juga keselamatan ditempat kerja agar bisa bekerja dengan tenang tanpa adanya kecemasan oleh hal apapun. Kepala Dinas Pendidikan dalam hal ini bertanggung jawab penuh atas rasa aman pegawai.
2. Dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai pastinya ada faktor pendukung dan penghambat. faktor pendukungnya yaitu : Jabatan dan pekerjaan merupakan amanah, Mempunyai kedudukan status yang baik, dan mendapatkan kompensasi dan apresiasi.

Faktor pendukung memengaruhi peningkatan motivasi kerja pegawai. Sedangkan faktor penghambatnya yaitu : pemberian tugas tidak sesuai keinginan pegawai, Pergantian pimpinan yang tidak sesuai keinginan dan kemampuan lembaga terbatas dalam memberikan insentif ataupun fasilitas. Sehingga mempengaruhi minimnya motivasi kerja pegawai. Dari faktor pendukung dan faktor penghambat Kepala Dinas Pendidikan mempunyai strategi dalam mengatasi faktor pendukung dan faktor penghambat yaitu : kepala Dinas Pendidikan melakukan pendampingan dan selalu memberikan motivasi kepada pegawai serta melakukan pendekatan personal terhadap pegawai dengan tujuan bisa membantu kesulitan yang dialami pegawai dan juga bisa memberikan solusi dari kesulitannya.

B. Saran

1. Bagi Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi

Strategi yang dilakukan kepala Dinas Pendidikan sudah bisa dikatakan sangat baik akan tetapi alangkah baiknya jika strategi tersebut ditambahkan dengan kegiatan-kegiatan non formal dengan tujuan lebih menumbuhkan rasa kebersamaan yang baik antar pegawai ataupun dengan pimpinan sehingga rasa kekeluargaan lebih terbangun dan semangat ataupun kenyamanan dalam bekerja semakin meningkat. Motivasi bekerja pun juga akan meningkat jika kebersamaan dan kekeluargaan sudah terbangun di lingkungan tempat kerja.

2. Bagi peneliti selanjutnya.

Untuk penelitian selanjutnya diharapkan bisa melakukan penelitian lebih lanjut, dimana bisa mengungkapkan lebih luas lagi terkait strategi

intervensi kepala Dinas Pendidikan dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi. yang belum sempurna disajikan oleh peneliti dan dapat disempurnakan oleh peneliti selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Aslhly Pinnington and tony Edwards, *Introduction to Human Resource Management*, New York: Oxford University, 2000.
- Dede Rosada, *Paradigma Pendidikan Demokratis*, Jakarta: Kencana, 2004.
- Ermaya Suradinata, *Analisis Kepemimpinan Strategi Pengambilan Keputusan ASOCA (Ability – Strenght – Opportunity – Culture – Agility)* 2021.
- Ermaya Suradinata, *Etika Pemerintahan & Geopolitik Indonesia*, 2018
- Ermaya Suradinata, *Ekologi Pemerintahan dalam Globalisasi*, 2016
- Gary Yukl, *Leadership in Organization* Edition 9, New York: Prentice-Hall, 2005.
- Inu, Kencana Syaifiie. 2011. *Sistem Pemerintahan Indonesia*. Jakarta: Rineka. Cipta.
- Ishak Arep, Hendri Tanjung, *Manajemen Motivasi*, Jakarta: Grasindo, 2003.
- Isyandi, *Manajemen Sumberdaya manusia*, Pekanbaru: UNRI Press, 2004.
- Keith Davis dan John W. Nestrom, *Prilaku dalam Organisasi*, Jakarta: Erlangga, 1994.
- Kisdarto Atmosoeprapto, *Menuju SDM Berdaya: Dengan Kepemimpinan Efektif dan Manajemen Efisien*, Jakarta: Gramedia, 2002.
- Louise C. Johnson, *Praktek Pekerjaan Sosial (Suatu Pendekatan Generalist)*, terj. Tim Penerjemah STKS Bandung (Bandung, 2001). 62.
- Laurie J. Mullins, *Mangement and organizational behavior*, Prentice Hall: Seven edition, 2005.
- Mohamad Surya, *Psikologi Konseling*, Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2003.
- Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Yang Profesional*, Bandung: Rosdakarya, 2003.
- Miftah Thoha, *Prilaku Organisasi*, Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2002.
- Ndraha, Taliziduhu. 2007, *Metodologi Ilmu Pemerintahan*, Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Ristiyantri Prasetyo, *Kepemimpinan*, Yogyakarta: Andi Offset, 2006.
- Sondang P. Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2002.
- Stephen P Robbins, *Organizational Behavior*, Edition 9 , New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 2001.
- Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior*, New Jersey: Practice Hall, Inc, 1996.

- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Rafi Grafindo Persada, 1999.
- Winardi, *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*, Jakarta: Grasindo, 2003.
- Isaac, R.G., W.J. Zerbe, dan D.C. Pitt, "Leadership and motivation: The effective application," *Journal of Managerial Issues*. Vol. 13, 2001.
- Ilies, Remus Timothy Judge, dan David Wagner, "Making sense of motivational leadership: the trail from transformational leaders to motivated followers," *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 13, No. 1, 2006.
- Setiowati, Reni Diah Ayu, 201 ▼, "Strategy Social Entrepreneurship Dalam Mewujudkan Kemandirian Lembaga Social Islam (Study Kasus Yayasan Nurul Hayat Surabaya)" Surabaya : Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya.
- Ilyas, 2001, *Teori Penilaian dan Penelitian Kinerja*, Jakarta : Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan.
- Emmyah, Tesis, 2009, *Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Politeknik Negeri Ujung Pandang*. Magister Ilmu Administrasi Sekolah Tinggi Ilmu Admnistrasi Lembaga Administrasi Negara Makassar



PEMERINTAH KABUPATEN BEKASI

BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK

Komplek Perkantoran Pemda Kabupaten Bekasi
Desa Sukamahi Kecamatan Cikarang Pusat
Instagram: kesbangpolkabbekasi
Email: badankesbangpol.kab.bekasi@gmail.com
B E K A S I

Bekasi, 08 November 2022

Kepada

Yth. **Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi**
di-

B E K A S I

Nomor : HM.04.04/1046/Bakesbangpol/2022
Sifat : Biasa
Lampiran : -
Perihal : **Surat Keterangan Penelitian**

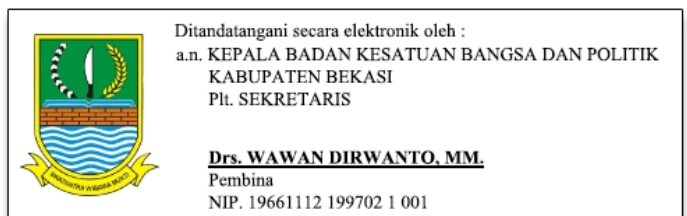
Menindaklanjuti surat dari Wakil Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Pemerintahan Abdi Negara, Nomor Surat: 712/STIPAN-A/IX/2022, tanggal 14 September 2022, perihal: Permohonan Izin Penelitian, berkenaan hal tersebut di atas dengan ini menerangkan bahwa :

N a m a : **A MUNZIR MUHARRAM**
Tempat/Tgl Lahir : Bekasi, 29-10-1981
NIM : 20651010224
Jenjang/ Program Studi : Magister (S-2) / Ilmu Pemerintahan
Fakultas : Program Pascasajana Magister Ilmu Pemerintahan
Perguruan Tinggi / Universitas : Sekolah Tinggi Ilmu Pemerintahan Abdi Negara
Alamat Rumah : Ujung Harapan RT/RW. 003/008 Kel/Desa Bahagia
Kecamatan Babelan Kabupaten Bekasi
No. Telp/ HP / Email : 0878-8440-3026 / zavimuharram@gmail.com

Bermaksud akan mengadakan Penelitian, Pengumpulan Data dan Wawancara dalam rangka penyusunan Tesis dengan judul: **“STRATEGI INTERVENSI KEPALA DINAS PENDIDIKAN DALAM UPAYA MENINGKATKAN MOTIVASI KERJA PEGAWAI DI DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN BEKASI PROVINSI JAWA BARAT”** yang akan dilaksanakan di lingkungan dan wilayah kerja Bapak/Ibu pimpin, adapun waktu pelaksanaan mulai tanggal **08 November 2022 s/d 08 Februari 2023**, apabila berkenan mohon kiranya kepada yang bersangkutan diberikan kemudahan, dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Pada prinsipnya kami tidak keberatan sepanjang tempat penelitian memberikan izin;
2. Melaporkan kedatangan kepada Instansi dimaksud dengan menunjukkan surat ini;
3. Tidak diperkenankan melakukan kegiatan yang tidak sesuai/tidak ada kaitannya dengan tujuan akademik;
4. Apabila di atas tanggal **08 Februari 2023** kegiatan penelitian belum selesai, agar menyampaikan permohonan perpanjangan oleh instansi pemohon ditujukan kepada Pj. Bupati Bekasi cq. Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Bekasi;
5. Setelah selesai melaksanakan kegiatan penelitian wajib melaporkan hasilnya kepada Pj. Bupati Bekasi Up. Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Bekasi;
6. Surat ini akan dicabut dan dinyatakan tidak berlaku apabila ternyata yang bersangkutan tidak memenuhi ketentuan-ketentuan sebagaimana tersebut di atas.

Demikian agar maklum terima kasih.



Tembusan : disampaikan kepada :

1. Yth. Pj. Bupati Bekasi (sebagai laporan);
2. Yth. Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Pemerintahan Abdi Negara.



SEKOLAH TINGGI ILMU PEMERINTAHAN ABDI NEGARA

Prodi Ilmu Pemerintahan: SK BAN-PT No. 2537 / SK / BAN-PT / Akred / S / IX / 2018, Terakreditasi Peringkat "B",
Prodi Ilmu Politik : SK BAN-PT No. 2534 / SK / BAN-PT / Ak-PPJ / S / IV / 2022, Terakreditasi Peringkat "B",

Kampus :

Jl. Lenteng Agung No. 37 A, Jagakarsa, Jakarta Selatan 12610 Telp/Fax : (021) 786 7996, 788 906 72, 788 906 73
Website : www.stipan.ac.id E-mail : admin@stipan.ac.id



Jakarta, 14 September 2022

No : 712/STIPAN-A/IX/2022

Lamp : -

Hal : Permohonan Izin Penelitian

Kepada Yth.

Bapak / Ibu Kepala Kesbampol Kabupaten Bekasi

Di

Kabupaten Bekasi

Dengan Hormat

Dalam Rangka Penyusunan Tesis Sebagai Salah Satu Syarat Kelulusan Mahasiswa Program Pascasarjana Magister Ilmu Pemerintahan Sekolah Tinggi Ilmu Pemerintahan Abdi Negara (PPs, M.IP STIPAN) di Jakarta.

No	Nama	NPM	Judul	Pembimbing Ke 1	Pembimbing Ke 2
1	A. Munzir Muhamarram	20651010224	Strategi Intervensi Kepala Dinas Pendidikan Dalam Upaya Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai Di Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi Provinsi Jawa Barat	Prof. Dr. Drs. Ermaya Suradinata, SH, MH, MS	Dr. Drs. Rosidi, M.Si
2	Dedy Widjaya	20651010225	Strategi Intervensi Pemerintah Daerah Dalam Pengelolaan Sampah Di Kabupaten Bekasi Provinsi Jawa Barat	Dr. Sumarsono, MDM	Dr. Drs. Rosodi, M.Si
3	Evi Silvia	20651010226	Implementasi pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) di Kecamatan Cabangbungin Kabupaten Bekasi Provinsi Jawa Barat	Prof. Dr. Drs. Ermaya Suradinata, SH, MH, MS	Dr. Drs. Rajanner P. Simarmata, M.Si
4	Iwan Syahrani	20651010228	Peran Dinas Pendidikan Dalam Pelaksanaan Program Indonesia Pintar (Pip) Jenjang Smp Di Kabupaten Bekasi Provinsi Jawa Barat	Prof. Dr. Drs. I Nyoman Sumaryadi, BA, M.Si	Dr. Drs. Rajanner P. Simarmata, M.Si
5	Nurkholis	20651010229	Pengukuran Kinerja Pegawai Dalam Pemanfaatan Teknologi Informasi Dan Komunikasi Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi Provinsi Jawa Barat	Prof. Dr. Drs. I Nyoman Sumaryadi, BA, M.Si	Dr. Drs. Sofyan Safari Hamam, M.Si
6	Santi Sripujianti	20651010231	Implementasi Kebijakan Pemerintahan Daerah Berdasarkan Peraturan Bupati Nomor 440 Tahun 82020 Dalam Penanggulangan Covid-19 Di Kabupaten Bekasi	Dr. Sumarsono, MDM	Dr. Drs. Sofyan Safari Hamam, M.Si

7	Muhammad Ali Amran	20651010237	Implementasi Kebijakan Pelimpahan Sebagian Kewenangan Bupati Kepada Camat Dalam Urusan Pemerintahan Bidang Umkm Dikecamatan Setu Kabupaten Bekasi Provinsi Jawa Barat	Dr. Sumarsono, MDM	Dr. Rosidi, M.Si
8	Fadly Marissatrio	20651010241	Strategi Intervensi Pemerintah Daerah Dalam Upaya Percepatan Pembangunan Daerah Di Kabupaten Bekasi Provinsi Jawa Barat	Dr. Sumarsono, MDM	Dr. Drs. Rajanner P. Simarmata, M.Si

Dengan ini kami mohon agar Mahasiswa tersebut diberikan Izin untuk melakukan penelitian berupa Wawancara, Dokumentasi, Dan Data-Data Kuantitatif Maupun Kualitatif Pada Instansi di lingkungan yang Bapak / Ibu Pimpin.

Sehubungan hal tersebut diatas mohon berkenan untuk memberikan jawaban secara tertulis atas permohonan kami tersebut.

Demikian permohonan ini kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasama yang baik kami ucapkan terima kasih.

Sekolah Tinggi Ilmu Pemerintahan
Abdi Negara
An. Ketua
Wakil Ketua


Dr. Sofyan Safari Haidim, M.Si