ANALISA BUDAYA ORGANISASI DALAM MEMBANGUNMOTIVASI KERJA PEGAWAI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH LUMAJANG

(Studi Fenomenologi pada Badan Kepegawaian Daerah Lumajang BidangMutasi dan Promosi)

Feryan Alifsa Atmaja
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya
Feryan.alifsa@gmail.com

Dosen Pembimbing:
Agung Nugroho Adi, SE., MM., MM., HRM

Abstract: Abstract: Organizational culture is a system of shared meanings held by members that distinguish the organization from other organizations. Organizational culture is a factor in the success of an organization in achieving its goals. The implementation of a good organizational culture can provide motivation for workers so that the implementation of tasks can be completed properly. Badan Kepegawaian Daerah Lumajang (BKD) in the Mutation and Promotion Sector is an organization that has its own organizational culture. The purpose of this study is to explain organizational culture to build employee work motivation at BKD Lumajang in the field of mutation and promotion. The obstacle experienced by this organization is the lack of the number of employee formations in the Lumajang BKD field for Mutations and Promotion. Informants in this study include key informants and supporting informants consisting of staff employees, Heads of Subdivisions, and Heads of Fields. The data was collected through a qualitative approach through interviews, participant observation, and document study. This was done for data processing in the form of data triangulation to test the validity of qualitative data. The results of this study indicate that the organizational culture with the "mutual cooperation" system in the BKD Lumajang in the Field of Mutation and Promotion is a combination of organizational cultural characteristics of team orientation, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) with David McClelland's theory of motivation, namely *need for power* (nPow).

Keywords: organizational culture, work motivation, *Organizational Citizenship Behavior* (*OCB*), *need for power (nPow*).

Abstrak: Budaya organisasi merupakan sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi lainnya. budaya organisasi menjadi faktor keberhasilan dari sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya. Penerapan budaya organisasi yang baik dapat memberikan motivasi bagi pekerja sehingga pelaksanaan tugas dapat terselesaikan dengan baik. Badan Kepegawaian Daerah Lumajang (BKD) Bidang Mutasi dan Promosi merupakan sebuah organisasi yang memiliki budaya organisasi tersendiri. Tujuan Penelitian ini yaitu untuk menjelaskan budaya organisasi membangun motivasi kerja pegawai di BKD Lumajang Bidang Mutasi dan Promosi. Kendala yang dialami oleh organisasi ini yaitu perihal kurangnya jumlah formasi pegawai dalam bidang BKD Lumajang Bidang Mutasi dan Promosi. Informan pada penelitian ini antara lain informan kunci dan informan pendukung yang terdiri atas pegawai staf, Kepala Sub Bidang dan Kepala Bidang. Pengumpulan data dilakukan melalui pendekatan kualitatif melalui wawancara, observasi berperan serta, dan studi dokumen, hal ini dilakukan untuk pengolahan data berupa triangulasi data untuk menguji validitas data kualitatif. Hasil penelitian ini menunjukan Budaya organisasi dengan sistem "gotong royong" dalam BKD Lumajang Bidang Mutasi dan Promosi terdapat perpaduan antara karakteristik budaya organisasi *team orientation*, *Organizational Citizenship Behavior* (*OCB*) dengan teori motivasi David McClelland yaitu *need for power (nPow*).
Kata kunci : Budaya organisasi, motivasi kerja, *Organizational Citizenship Behavior* (*OCB*), *need for power (nPow*).

PENDAHULUAN

Lingkungan merupakan suatu hal yang tidak dapat terlepas dari kehidupan keseharian individu. Norma dan pedoman merupakan bagian dari lingkungan yang digunakan sebagai landasan dalam bertindak. Selain itu, lingkungan dapat menentukan kepribadian seseorang meliputi sikap dan perilaku yang positif maupun negatif. Di dalam sebuah organisasi terdapat budaya yang digunakan sebagai pedoman untuk melakukan aktivitas organisasi. Aktivitas organisasi yang dimaksud adalah mengontrol dan memberikan arah terhadap sikap dan perilaku manusia yang merupakan keutamaan dari sebuah budaya organisasi (Hormati, 2016). Budaya organisasi ialah sebuah sistem makna bersama yang dianut

oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi lainnya (Robbins & Judge, 2013). Menurut Maith (2015), budaya organisasi menjadi salah satu faktor keberhasilan suatu perusahaan dan membantu perusahaan untuk menjadi lebih antisipatif terhadap perubahan lingkungan, lebih maju, dan lebih stabil. Oleh karena itu, agar terciptanya lingkungan kerja yang kompetitif, budaya organisasi harus diterapkan dengan baik, sehingga budaya organisasi dapat memberikan motivasi bagi pekerja dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan dengan baik (Saputra et al., 2020).

Penelitian ini difokuskan pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Lumajang Bidang Mutasi dan Promosi. BKD Lumajang Bidang Mutasi dan Promosi memiliki tugas yaitu sebagai Bidang Pengadaan, Pemberhentian dan Informasi untuk membantu Kepala Badan dalam melaksanakan mutasi, administrasi kepangkatan serta melaksanakan pengembangan karier dan promosi. Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Lumajang Bidang Mutasi dan Promosi menjadi objek penelitian sebab dalam pelaksanaan tugas terdapat fenomena mengenai suksesi dari pegawai. Suksesi pegawai yang dimaksud yaitu setelah pegawai mendapatkan promosi, dengan menempati posisi yang lebih tinggi dalam struktural, beban kerja dari posisi yang ditinggalkan akan dibebankan pada staf yang lain. Kosongnya posisi yang ditinggalkan berdampak pada kurangnya jumlah staf dari formasi pegawai yang ideal. Kurangnya formasi pegawai berlawanan dengan tugas dan fungsi dari BKD Lumajang bidang Mutasi dan Promosi yaitu pada Peraturan

Bupati Lumajang Nomor 83 (2016) sebagaimana dimaksud pada ayat (1) Bidang Pengadaan dan Mutasi mempunyai fungsi diantaranya penyusunan rencana kebutuhan formasi pegawai berdasarkan analisa jabatan dan analisa beban kerja.

Kurangnya formasi pegawai guna menyelesaikan beban kerja yang tinggi, ditanggulangi dengan budaya organisasi yang ada dalam organisasi. Budaya organisasi yang ada di BKD Lumajang tersebut memiliki keunikan tersendiri, yang membuat para pegawai bekerja saling membantu satu sama lain walaupun harus bekerja di luar *job description*. Respon dari pegawai walaupun harus bekerja di luar job description, pegawai sangat antusias dan memiliki semangat yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut. Antusiasme dan semangat yang tinggi ini dicurigai bahwa para pegawai memiliki keinginan tersembunyi dalam bekerja di luar job description. Keinginan tersembunyi tersebut disinyalir disebabkan oleh beberapa hal diantaranya tentang kebutuhan untuk menghindari dari penilaian buruk, mendapatkan keuntungan kewenangan, dan mendapatkan keuntungan dari hubungan yang baik pada atasan dan sesama staf. Keinginan tersembunyi tersebut mengindikasikan bahwa adanya kebutuhan dari pegawai mengenai prestasi (*achievement*), kekuasaan (*power*), dan afiliasi (*affiliation*). Kombinasi dari ketiga motivasi karyawan yang telah disebutkan menimbulkan satu budaya organisasi yang unik pada BKD Lumajang.

RUMUSAN MASALAH

1. Bagaimana budaya organisasi yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Lumajang ?
2. Bagaimana motivasi kerja pegawai BKD Lumajang?
3. Bagaimana budaya organisasi membangun motivasi kerja pegawai BKD Lumajang?

TUJUAN PENELITIAN

Tujuan penelitian yakni untuk menjelaskan beberapa penjabaran seperti berikut :

1. Mengetahui gambaran mengenai budaya organisasi yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Lumajang.
2. Mengetahui bagaimana motivasi pegawai Badan Kepegawaian Daerah Lumajang.
3. Mengetahui bagaimana hubungan budaya organisasi dan motivasi pegawai Badan Kepegawaian Daerah Lumajang.

KAJIAN PUSTAKA

Teori yang Digunakan Budaya Organisasi

Budaya Organisasi

Budaya organisasi Menurut R. Wayne Dean Mondy dan Joseph J. Martocchio (2016), Budaya organisasi adalah sesuatu interaksi yang ada dalam struktur formal mengenai sistem nilai bersama, keyakinan, dan kebiasaan dari suatu yang akan menghasilkan norma perilaku.

Karakteristik Budaya Organisasi

Terdapat tujuh dasar karakteristik yang sesuai dengan esensi dari budaya organisasi, diantaranya yaitu :

1. *Innovation and risk taking* (inovasi dan pengambilan

resiko). Sejauh mana inovasi yang terus dilakukan oleh karyawan juga dalam pengambilan risiko.

2. *Attention to detail* (perhatian pada hal detail). Sejauh mana karyawan dituntut agar dapat menunjukkan presisi, analisis, dan perhatian terhadap detail.
3. *Outcome orientation* (orientasi pada manfaat). Sejauh mana manajemen berorientasi pada hasil atau proses pencapaian dan teknik dalam manajemen yang berfokus pada pencapaian.
4. *People orientation* (Orientasi pada orang). Orang-orang dalam organsasi menjadi obek yang dipertimbangkan dalam tingkat efek hasil pengambilan keputusan manajemen.
5. *Team orientation* (orientasi pada tim). Sejauh mana pekerjaan dialikukan dengan tim, bukan individu.
6. *Aggressiveness* (agresifitas). Sejauh mana sikap dari orang apakah agresif dan kompetitif daripada santai.
7. *Stability* (stabilitas). Sejauh mana kegiatan organisasi dapat menekankan dan mempertahankan status quo berbeda dengan pertumbuhan.

Masing-masing karakteristik terdapat dalam rangkaian mulai dari rendah ke tinggi. Menilai organisasi pada karakteristik, kemudian memberikan gambaran gabungan mengenai budaya dengan dasar pemahaman bersama oleh anggota mengenai organisasi, juga hal-hal yang harus dilakukan di dalamnya dan cara berperilaku.

Selain karakteristik yang telah dijelaskan, terdapat karakteristik prilaku yang disebut *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). OCB Menurut Robbins (2013) OCB merupakan sebuah perilaku dari seorang karyawan yang tidak termasuk dalam kewajiban kerja formal. Prilaku diluar kerja formal ini disebabkan oleh kepuasan kerja yang membuat karyawan lebih cenderung berbicara positif tentang organisasi, membantu orang lain, dan melampaui harapan normal dalam pekerjaan seorang karyawan. Menurut Organ (2018) terdapat beberapa dimensi dari OCB yaitu :

1. *Altruism* (mementingkan orang lain). Sebuah perilaku yang ditujukan untuk membantu rekan kerja dalam kesulitan mengenai tugas tanpa ada paksaan. Altruism cenderung untuk membatu dan meringankan pekerjaan karyawan lain berupa pertolongan kepada rekan kerja yang mengalami kesulitan secara sukarela.
2. *Conscuentiousness* (kehati-hatian). Prilaku ini ditujukkan untuk memanfaatkan waktu kerja semaksimal mungkin dangan hadir lebih awal dan bekerja diatas batas minimal organisasi.
3. *Sportmanship* (sikap positif). Perilaku ini memeberikan toleransi atas kondisi yang kurang ideal dalam organisasi dan tetap berprilaku positif terhadap organisasi.
4. *Courtessy* (kehormatan). Perilaku dari seseorang untuk meghindari konflik masalah interpersonal dengan menjaga

hubungan baik dengan rekan kerja.

5. *Civic Virtue* (kebajikan anggota). Perilaku untuk berpartisipasi dalam organisasi dan turut serta bertanggung jawab pada keberlangsungan organisasi.

Sosialisasi Budaya Organisasi

Sosialisasi budaya organisasi diterapkan melalui beberapa pilihan bentuk sosialisasi menurut Robbins & Judge (2013) diantaranya yaitu:

1. Formal vs. Informal. Semakin karyawan baru dipisahkan dari lingkungan kerja yang sedang berlangsung dan dibedakan dalam beberapa cara untuk lebih mempertegas peran pendatang baru merekasosialisasi bersifat formal. Program orientasi dan pelatihan khusus adalah contohnya. Informal sosialisasi menempatkan karyawan baru langsung ke dalam pekerjaan, dengan sedikit atau tanpa perhatian khusus.
2. Individu vs. Kolektif. Anggota baru dapat bersosialisasi secara individu, yang menjelaskan bagaimana itu dilakukan di banyak kantor profesional. Anggota baru juga dapat dikelompokkan dan diproses melalui serangkaian pengalaman yang identik, seperti pada pelatihan militer.
3. Tetap vs. Variabel. Anggota baru akan melakukan transisi dari orang luar menjadi orang dalam mengacu pada jadwal waktu. Jadwal tetap menetapkan tahapan transisi standar. Transisi ini

mencirikan program pelatihan rotasi yang juga termasuk masa percobaan seperti 8 sampai 10 tahun status "associate" yang digunakan oleh firma akuntansi dan hukum sebelum memutuskan apakah calon dijadikan mitra atau tidak. Jadwal variabel tidak memberikan pemberitahuan sebelumnya akan jadwal transisi mereka. Jadwal variabel menggambarkan sistem promosi yang khas, seseorang tidak maju ke tahap berikutnya sampai "siap".

4. Serial vs. Acak. Sosialisasi serial ditandai dengan pelatihan dan pendorong oleh seorang panutan ditujukan kepada pendatang baru. Seperti pada program magang dan mentoring. Pada sosialisasi acak, tidak ada mentoring atau dorongan, sehingga karyawan baru dibiarkan sendiri untuk mencari tahu.
5. Sosialisasi Penobatan vs. Divestasi. Penobatan mengasumsikan bahwa kualitas pendatang baru dan kualifikasi adalah bahan yang diperlukan untuk kesuksesan pekerjaan, jadi kualitas dan kualifikasi dikonfirmasi dan didukung. Sosialisasi divestasi mencoba untuk menanggalkan karakteristik tertentu dari rekrutmen. Persaudaraan dan perkumpulan "janji" berjalan sosialisasi divestasi untuk membentuk pendatang baru menjadi peran yang tepat.

Teori yang Digunakan Motivasi Kerja

Motivasi

Motivasi merupakan bentuk lain dari kata motive. Kata *motive* dalam bahasa Inggris memiliki arti dorongan atau diserap dari kata *to move. Motive* atau motif memiliki arti dorongan yang ada di dalam diri seseorang untuk melakukan sesuatu (*driving force*). Terdapat susunan seperti faktor eksternal maupun internal dan faktor lain yang berkaitan yang membentuk motif . Terbentuknya motif dari susunan tersebut yang dapat memberikan pengaruh disebut dengan motivasi (Prihartanta, 2015).

Dimensi Motivasi kerja

Motivasi kerja dapat diuraikan sesuai dengan dimensinya menurut teori kebutuhan yang dikembangkan oleh David McClelland dan rekannya terdapat tiga kebutuhan yaitu diantaranya (Robbins & Judge, 2013):

1. Kebutuhan akan berprestasi (nAch) merupakan dorongan seseorang untuk berprestasi dan unggul. Kebutuhan akan prestasi yang dimaksud yaitu hasrat untuk melakukan yang terbaik dan efisien dibandingkan dengan yang telah dilakukan sebelumnya.
2. *Need for power* (*nPow*) merupakan dorongan yang membuat seorang individu memiliki hasrat untuk berpengaruh dan memiliki dampak pada orang lain sehingga dapat mengendalikan orang lain tersebut. Seorang individu melalui (*nPow-need for power*) merasakan pengaruh dari orang lain sehingga individu tersebut lebih suka menikmati untuk

dibebani, dan ditempatkan dalam lingkungan kompetitif yang berorientasi pada status, dan cenderung lebih peduli akan prestise (gengsi) sehingga mengedepankan pengaruh terhadap oran lain daripada kinerja yang efektif.

3. Kebutuhan berafiliasi (*nAff*) merupakan dorongan untuk berafiliasi antar kolega. Afiliasi ditujukan agar seseorang dapat disukai dan diterima-baik oleh orang lain. Seorang individu yang memiliki dorongan afiliasi ini menyukai lingkungan kooperatif daripada situasi kompetitif karena seorang individu sangat mengharapkan hubungan persahabatannya memunculkan timbal balik.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan Fenomenologi

Penelitian ini dilakukan di Badan Kepegawaian Daerah Lumajang (BKD Lumajang).

Sumber data pada digunakan pada penelitian ini adalah Informan kunci dan informan pendukung. Sedangkan teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Metode analisis data yang digunakan adalah analisis data model fenomenologi dengan menggunakan tiga tahap kodifikasi diantaranya yaitu kodifikasi terbuka,kodifikasi aksial dan kodifikasi selektif. Untuk uji keabsahan data, penelitian ini mengunakan teknik Triangulasi data.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisa Budaya Organisasi di bidang Mutasi dan Promosi Badan Kepegawaian Daerah Lumajang

Nilai-nilai budaya organisasi di BKD Lumajang bidang Mutasi dan Promosi disosialisasikan secara informal. Menurut Robbins (2013) Sosialisasi informal ini dilakukan dengan secara langsung terjun ke dalam pekerjaan, dengan sedikit atau tanpa perhatian khusus. Sosialisasi informal ini berdampak pada nilainilai organisasi yang belum terlaksana terkait integritas, profesional dan akuntabel oleh seluruh pegawai. Menurut Peraturan Bupati Lumajang Nomor 88 (2016) Sosialisasi budaya organisasi seharusnya melalui internalisasi dengan proses pengkomunikasian apa yang telah disepakati, secara terus menerus yang dilakukan oleh pimpinan.

Menurut Robbin (2013) terdapat 7 karakteristik budaya organisasi, dan yang telah diterapkan di BKD Lumajang diantaranya yaitu Inovasi, Perhatian terhadap perincian, Orientasi pada hasil, Orientasi pada sumber daya manusia,*Team orientation* (orientasi pada tim), *Aggressiveness* (agresifitas), *Stability* (stabilitas). Ke-7 karakteristik yang dimiliki di BKD Lumajang, karakteristik *Team orientation* (orientasi pada tim) menjadi karakteristik yang paling diterapkan oleh instansi. Ketika menjalankan kegiatan, budaya organisasi yang ada di BKD Lumajang bidang Mutasi dan Promosi ini menggunakan sistem “gotong royong”. Sesuai dengan Peraturan Bupati Lumajang Nomor 88 (2016) dalam langkah-langkah membangun budaya kerja pada langkah pertama yang berisi tentang

penanaman kepercayaan dan kegotongroyongan kepada pegawai.

Sistem "gotong royong" dengan kekurangan staf dalam devisi ini menuntut para staf untuk mengerjakan pekerjaan yang diluar dari tanggungjawab seorang staf. Perilaku yang menjadi tuntutan organisasi tersebut termasuk dalam prilaku *extra role*. *Extra role* ini yaitu perilaku dimana karyawan melakukan pekerjaan yang secara formal bukan syarat dari pekerjaannya yang dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). OCB menurut Robbin (2013) mengenai perilaku dari seorang pegawai yang tidak termasuk dalam kewajiban kerja formal akan tetapi kepuasan kerja yang membuat karyawan lebih cenderung berbicara positif tentang organisasi, membantu orang lain, dan melampaui harapan normal dalam pekerjaan seorang pegawai. Sesuai dengan yang dikemukakan oleh Yohana (2014) menjabarkan bahwa perilaku pegawai dalam sukarela membantu rekan kerjanya ketika menghadapi pekerjaan yang sulit, aktif dalam organisasi, aktif memberikan masukan dan berkontribusi yang membangun untuk kemajuan organisasi. Jika dianalisis dengan dimensi dalam OCB Menurut Organ (2018) terdapat 5 dimensi yaitu:

1. *Altruism* (mementingkan orang lain).
2. *Conscuentiousness* (kehati-hatian).
3. *Sportmanship* (sikap positif).
4. *Courtessy* (kehormatan).
5. *Civic Virtue* (kebajikan anggota).

Sistem "gotong royong" di BKD Lumajang tidak murni menerapkan karakteristik budaya organisasi Team orientation (orientasi pada tim)

melainkan penggabungan dari teori *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Team orientation (orientasi pada tim) tidak sepenuhnya dilakukan dalam sistem gotong royong, sebab dalam sistem gotong royong tidak ada pembagian peran dan tanggung jawab secara jelas dari anggota tim. Pada teori *Team orientation* (orientasi pada tim) setiap anggota tim masing masing memiliki peran dan tanggung jawab yang jelas sehingga anggota tim tidak ada yang paling dominan.

Anggota tim dalam *Team orientation* mengetahui dengan jelas mengenai kontribusinya dalam pencapaian tujuan dari sebuah tim. Sistem gotong royong yang tidak sepenuhnya sesuai dengan teori *Team orientation*, akan tetapi disempurnakan dengan teori OCB.

Analisa motivasi kerja di bidang Mutasi dan Promosi BKD Lumajang.

Motivasi pegawai lebih menonjolkan sikap percaya diri dan kemandirian. Sikap percaya diri disebabkan oleh kedisiplinan yang timbul akibat evaluasi berupa sistem seperti SiPERLU dalam absensi dan SKP (Sasaran Kerja Pegawai). Sesuai dengan pernyataan Darmawangsa (2021), kedisiplinan juga membuat karyawan jauh lebih percaya diri yang merubah kinerja karyawan lebih meningkat. Mengenai kemandirian dalam motivasi pegawai yang ada di BKD Lumajang yaitu dengan kurangnya formasi pegawai, membuat pegawai memahami secara jelas tujuan yang ingin dicapai dari proses pelakasanaan tugasnya. Kemandirian pegawai dalam bekerja sesuai dengan fungsi dari motivasi yang dikemukakan oleh Hamalik yang mendefinisikan fungsi motivasi sebagai pendorong untuk

mempengaruhi perilaku, menggerakkan perilaku dan mengendalikan sikap dan cara pandang pegawai terhadap tugas dan tanggungjawab yang dimiliki (Susanto and Surajiyo, 2020). Sikap percaya diri dan kemandirian staf pegawai cenderung tidak ingin dinilai buruk oleh atasan maupun rekan dalam posisi yang sama. Tidak ingin dinilai buruk tersebut sesuai dengan dimensi kebutuhan harga diri, menurut David McClelland dan rekannya termasuk dalam teori *need for power* (*nPow*) dalam (Robbins & Judge, 2013). Kebutuhan ini lebih menitik beratkan kepada pandangan atau presepsi orang lain atau atasan dalam lingkungan pekerjaan yang mencakup pengukuran harga diri, harkat dan martabat.

Bagi individu atau staf pegawai yang memiliki motivasi *need for power* (*nPow*) yaitu dikarenakan keinginan untuk mengekspresikan diri dalam hal menguasai orang lain atau dianggap memiliki power untuk mempengaruhi atau mengontrol orang lain. Semisal jika seorang pegawai BKD Lumajang telah melakukan kedisiplinan yang menimbukan sikap percaya diri dan kemandirian, pegawai tersebut beranggapan bahwa dirinya memiliki power sehingga cenderung untuk mengontrol dan megoreksi pegawai lainnya. pernyataan tersebut didukung dengan pendapat dari Marianti (2011) orang akan lebih dapat menerima dan patuh pada orang yang mereka kagumi atau orang yang expert power dan referent power. Sehingga motivasi pegawai memiliki motivasi *need for power* (*nPow*) agar pegawai lainnya dapat patuh dan kagum pada seorang pegawai tersebut.

Analisa Budaya Organisasi Dalam Membangun motivasi kerja di bidang Mutasi dan Promosi BKD Lumajang

Budaya organisasi "gotong royong" di BKD Lumajang merupakan penggabungan dari teori *Team orientation* (orientasi pada tim) dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) membuat staf untuk bekerja dengan menyelesaikan pekerjaan diluar jobdesc secara sukarela supaya dinilai baik oleh orang lain dan atasan. Prilaku percaya diri dengan menyelesaikan pekerjaan diluar jobdesc agar dinilai baik oleh orang lain dan atasan termasuk dalam teori *need for power* (*nPow*) dalam (Robbins & Judge, 2013). Dalam motivasi *need for power* pegawai pegawai di BKD Lumajang berlomba lomba untuk membatu pekerjaan pegawai lain, dengan harapan mendapat citra baik dan menjadi teladan juga memiliki *power* sehingga cenderung untuk mengontrol dan mengoreksi pegawai lainnya. Budaya organisasi gotong royong merupakan budaya organisasi yang positif dan mendorong motivasi kerja tinggi, Akan tetapi beban kerja para staf yang tinggi menyulitkan penyelesaian tugas dengan tepat waktu. Misal seorang pegawai melakukan pekerjaan dengan motivasi *need for power*, pegawai cenderung mengabil pekerjaan diluar jobdes. Tujuannya agar mendapat nilai baik dan menjadi teladan akan tetapi beban kerja yang didapat semakin tinggi. Untuk mensiasati masalah tersebut para pegawai menambah jam kerja dengan lembur untuk menyelesaikan pekerjaannya. Penambahan jam kerja ini dengan beban kerja yang tinggi, tidak efektif dan efisien sebab membuat para staf

pegawai keteteran meskipun sudah menambah jam keja dengan lembur, pekerjaan tidak dapat selesai tepat waktu. Menurunnya kinerja dari pegawai menandakan menurunnya produktivitas kerja. Apabila tingkat produktivitas seorang pegawai terganggu yang disebabkan oleh faktor kelelahan fisik maupun psikis maka akibat yang ditimbulkannya akan dirasakan oleh instansi berupa penurunan produktivitas. Pada dasarnya produktivitas seorang pegawai dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu beban kerja, kapasitas kerja, dan beban tambahan akibat lingkungan kerja. Beban kerja yang tinggi berhubungan dengan beban fisik, mental maupun sosial yang mempengaruhi tenaga kerja (Muizzudin, 2013). Tidak selesainya pekerjaan ini berdampak pada motivasi kerja dari staf semakin lama yang terus menurun. Berdasarkan kebutuhan waktu kerja per hari, masih ada ketidakseimbangan beban antar pegawai akibat budaya organisasi gotong royong. Hal ini sesuai dengan pendapat Sulrieni (2021) perlu dilakukan analisis lebih lanjut agar tidak terjadi perbedaan yang dapat menimbulkan kecemburuan sosial yang pada akhirnya dapat menurunkan produktivitas kerja yag berdampak pada motivasi kerja.

Saran

Bagi Instansi

1. Adanya penanganan khusus mengenai kurangnya formasi pegawai sesuai dengan Peraturan Bupati Lumajang Nomor 83 (2016) sebagaimana dimaksud pada ayat (1) Bidang Pengadaan dan Mutasi mempunyai fungsi diantaranya penyusunan rencana kebutuhan

formasi pegawai berdasarkan analisa jabatan dan analisa beban kerja.

2. Sosilisasi nilai-nilai budaya organisasi yang dilakukan di BKD Lumajang disesuaikan dengan yang tertera pada Peraturan Bupati Lumajang Nomor 88 (2016). Sosialisasi budaya organisasi menurut Peraturan Bupati Lumajang Nomor 88 (2016) ini melalui internalisasi dengan proses pengkomunikasian tentang apa yang telah disepakati, secara terus menerus yang dilakukan oleh pimpinan.
3. Pengendalian budaya organisasi dengan sistem "gotong royong" dalam BKD Lumajang Bidang Mutasi dan Promosi yang menimbulkan perpaduan antara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan teori David McClelland *need for power* (*nPow*) agar budaya organisasi positif dan motivasi kerja yang tinggi berdampak pada kinerja yang tinggi pula.

Bagi Penelitian Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan bahan referensi bagi peneliti lainnya yang berkaitan dengan penelitian sejenis.

DAFTAR PUSTAKA

88, P. B. L. N. (2016) 'Peraturan Bupati No 83 Lumajang', 2015(1), pp. 1–22.

Darmawangsa, A. M. R. A., Suriyanti, S. and Ramlawati, R. (2021) 'Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Industri Kapal Indonesia (Persero) Makassar',

PARADOKS: Jurnal Ilmu Ekonomi, 4(1), pp. 262–273.

Hormati, T. (2016) 'Pengaruh Budaya Organisasi, Rotasi Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Pegawai', *Jurnal EMBA*, 4(2), pp. 298–310.

Maith, V. M. (2015) 'Analisa Pendidikan, Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Gerbang Nusa Perkasa Manado', *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 15(5).

Marianti, M. M. (2011) 'Kekuasaan dan taktik mempengaruhi orang lain dalam organisasi', *Jurnal Administrasi Bisnis*, 7(1).

Organ, D. W. (2018) 'Organizational citizenship behavior: Recent trends and developments', *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 80, pp. 295–306.

Peraturan Bupati Lumajang Nomor 88 (2016) 'Pedoman Pengembangan Penerapan Budaya Kerja di Lingkungan Pemerintah Kabupaten LUMAJANG', pp. 1–13.

Prihartanta, W. (2015) 'Teori-Teori Motivasi', *Jurnal Adabiya*, 1(83), pp. 1–14.

R. Wayne Dean Mondy and Joseph J. Martocchio (2016) *Human Resource Management, Global Edition, IOSR Journal of Business and Management Ver. I.*

Robbins, S. P. & J. and A., T. (2013) *Organizational Behavior*.

Saputra, S. *et al.* (2020) *Manajemen Kinerja dan Budaya Organisasi: Suatu Tinjauan Teoritis*. Yayasan Kita Menulis.

Sulrieni, I. N. and Dewi, A. (2021) 'Analisis Kebutuhan Tenaga Kerja Berdasarkan Beban Kerja Unit Rekam Medis RSIA Siti Hawa Padang', in *Prosiding Seminar Nasional Stikes Syedza Saintika*.

Susanto, Y. and Surajiyo, S. (2020) 'Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Musi Rawas', *Creative Research Management Journal*, 3(2), pp. 96–109.

Yohana, C. (2014) 'Hubungan Antara Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi dengan Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan PT X di Jakarta', *JRMSI-Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 5(2), pp. 264– 279.

https://bkd.lumajangkab.go.id/strukturorgan.php