VOL. 03, NO. 04, 2026
e-ISSN: 3047-4019 ONLINE
https://jurnal.fisip.untad.ac.id/index.php/jps

MOTIVASI KERJA APARATUR SIPIL NEGARA DI BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DAERAH PROVINSI SULAWESI TENGAH

Sufiani[1)]*, Muzakir Tawil[2)], Askar Mayusa[3)]

[1] Prodi. Administrasi Publik, FISIP Universitas Tadulako
sufiani@gmail.com
[2] Prodi. Administrasi Publik, FISIP Universitas Tadulako
tawilmute@gmail.com
[3] Prodi. Administrasi Publik, FISIP Universitas Tadulako
mayusaaskar@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis motivasi kerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Sulawesi Tengah melalui teori tiga kebutuhan David McClelland, yaitu kebutuhan berprestasi, kebutuhan akan kekuasaan, dan kebutuhan afiliasi. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Enam informan dipilih secara purposif dari unsur pimpinan dan pegawai beberapa bidang. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis dengan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebutuhan berprestasi belum sepenuhnya berkembang secara intrinsik. Pegawai terdorong oleh gaji, penghargaan, pengakuan pimpinan, dan pencapaian target, tetapi sebagian masih memilih pola kerja yang aman dan prosedural sehingga ruang inovasi belum dimanfaatkan optimal. Kebutuhan akan kekuasaan juga belum sepenuhnya terpenuhi. Pegawai ingin berkontribusi pada perbaikan organisasi, meningkatkan kompetensi, dan berbagi pengetahuan, tetapi tidak semuanya berminat menduduki posisi kepemimpinan formal. Sebaliknya, kebutuhan afiliasi relatif terpenuhi melalui kerja sama lintas bidang, dukungan rekan kerja, komunikasi, serta peran pimpinan dalam membangun suasana kerja kondusif. Temuan ini menunjukkan bahwa penguatan motivasi perlu diarahkan bukan hanya pada penghargaan dan target, melainkan juga pada pengembangan inisiatif, kesempatan memimpin, dan pembelajaran kolaboratif.

Kata kunci: Aparatur Sipil Negara, Afiliasi, Kekuasaan, Motivasi Kerja, Prestasi

VOL. 03, NO. 04, 2026
e-ISSN: 3047-4019 ONLINE
https://jurnal.fisip.untad.ac.id/index.php/jps

ABSTRACT

This study examines the work motivation of civil servants at the Regional Human Resources Development Agency of Central Sulawesi Province using David McClelland's three-needs theory: achievement, power, and affiliation. A descriptive qualitative approach was employed. Six informants from managerial and staff positions were purposively selected. Data were collected through interviews, observation, and documentation, and analyzed using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña. The findings indicate that the need for achievement has not been fully developed intrinsically. Employees are motivated by salary, rewards, managerial recognition, and performance targets, while some remain inclined toward familiar and procedural work patterns, limiting opportunities for innovation. The need for power is also not fully met. Employees are interested in organizational improvement, competency development, and knowledge sharing, yet not all aspire to formal leadership positions. By contrast, the need for affiliation is relatively well fulfilled through cross-unit cooperation, peer support, communication, and managerial efforts to maintain a conducive work environment. These findings suggest that strengthening work motivation requires more than rewards and targets; it also calls for opportunities to exercise initiative, assume leadership responsibilities, and engage in collaborative learning.

Keywords: Achievement, Affiliation, Civil Servants, Power, Work Motivation

Submisi: 05-10-2026
Diterima: 06-10-2026
Dipublikasikan: 11-11-2026

VOL. 03, NO. 04, 2026
e-ISSN: 3047-4019 ONLINE
https://jurnal.fisip.untad.ac.id/index.php/jps

PENDAHULUAN

Keberhasilan organisasi pemerintah tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan anggaran, aturan, dan sarana kerja. Di balik pelaksanaan tugas pelayanan dan pengembangan kapasitas aparatur, terdapat faktor manusia yang menentukan bagaimana sumber daya digunakan. Pegawai dengan dorongan kerja yang kuat cenderung lebih siap menyelesaikan tanggung jawab, bekerja sama, dan mencari cara agar hasil pekerjaan semakin baik. Sebaliknya, ketika motivasi lebih banyak bertumpu pada kewajiban formal, organisasi berisiko berjalan secara rutin tanpa cukup ruang untuk pembaruan.

Persoalan motivasi menjadi penting bagi Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BPSDMD) Provinsi Sulawesi Tengah karena lembaga ini memiliki mandat strategis dalam mendukung peningkatan kompetensi aparatur pemerintah daerah. Kualitas kerja pegawainya ikut menentukan kemampuan organisasi merancang, mengoordinasikan, dan melaksanakan program pengembangan sumber daya manusia. Karena itu, motivasi tidak cukup dibaca dari kesediaan hadir atau menyelesaikan tugas, tetapi juga dari kemauan untuk berprestasi, mengambil tanggung jawab, memberi pengaruh positif, dan membangun kerja sama.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara menempatkan peningkatan motivasi, keterikatan, inovasi, dan kreativitas sebagai bagian dari pengelolaan ASN. Arah kebijakan tersebut menegaskan bahwa aparatur tidak cukup hanya patuh pada prosedur. Mereka juga perlu memiliki dorongan untuk belajar, mengembangkan gagasan, dan berkontribusi terhadap perbaikan organisasi.

Penelitian ini berangkat dari dua gejala yang ditemukan dalam kajian awal di BPSDMD Provinsi Sulawesi Tengah. Pertama, sebagian pegawai cenderung menjalankan prosedur yang tersedia dan belum menjadikan inovasi sebagai bagian utama pekerjaan. Kedua, tidak semua pegawai terdorong mengambil peran dengan kewenangan formal atau memimpin orang lain. Gejala tersebut tidak serta-merta menunjukkan rendahnya motivasi secara keseluruhan. Pegawai dapat memiliki dorongan kuat untuk menguasai bidang teknis, membantu tim, atau meningkatkan kualitas organisasi tanpa harus mengejar jabatan struktural.

Untuk memahami variasi dorongan tersebut, penelitian menggunakan teori tiga kebutuhan David McClelland yang dibahas dalam Siagian (2011:167), yaitu need for achievement, need for power, dan need for affiliation. Kebutuhan berprestasi berkaitan dengan dorongan mencapai hasil dan standar kerja; kebutuhan kekuasaan berhubungan dengan keinginan memberi pengaruh atau mengarahkan; sedangkan kebutuhan afiliasi berkaitan dengan keinginan membangun hubungan yang baik dan diterima dalam kelompok. Ketiganya tidak harus muncul dengan kadar yang sama pada setiap individu.

Kajian motivasi kerja menegaskan bahwa dorongan pegawai terbentuk melalui faktor personal maupun lingkungan organisasi. Nasrullah (2017), misalnya, membahas motivasi kerja pegawai dalam organisasi pelayanan, sedangkan Triono et al. (2021) menempatkan motivasi sebagai unsur penting dalam pelayanan publik. Penelitian ini melanjutkan pembahasan tersebut dengan menelaah bagaimana tiga kebutuhan McClelland muncul dalam pengalaman kerja pegawai pada organisasi pengembangan sumber daya manusia daerah.

Penelitian bertujuan menjelaskan kondisi motivasi kerja PNS pada BPSDMD Provinsi Sulawesi Tengah melalui tiga dimensi kebutuhan McClelland. Pembahasan mengidentifikasi kebutuhan yang telah terpenuhi, kebutuhan yang masih memerlukan penguatan, serta implikasinya bagi pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan organisasi pemerintah daerah.

METODE

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan tipe deskriptif. Pendekatan ini dipilih untuk memahami alasan, pengalaman, dan persepsi pegawai mengenai dorongan yang membuat mereka bekerja, berinisiatif, mengambil tanggung jawab, serta membangun relasi di tempat kerja. Lokasi penelitian adalah Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Sulawesi Tengah di Jalan S. Parman No. 67, Kota Palu. Rangkaian penelitian berlangsung pada Januari–Desember 2024, sedangkan pengumpulan data dan analisis lapangan dilaksanakan pada Juli–September 2024.

Informan ditentukan secara purposif berdasarkan keterlibatan dan pengetahuan mengenai kehidupan kerja organisasi. Jumlah informan enam orang, dengan karakteristik yaitu Sekretaris Badan, Analis Pengembangan Standarisasi Kompetensi dan Pelatihan Kerja, Analis Pengembangan Kompetensi ASN Ahli Muda, Ahli Pertama pada bidang keuangan, Penelaah Teknis Kebijakan pada bidang pengembangan kompetensi teknis, dan Penelaah Teknis Kebijakan pada bidang kepegawaian dan umum.

Data primer diperoleh melalui wawancara dan observasi, sedangkan data sekunder dikumpulkan dari dokumen organisasi, peraturan, dan literatur relevan. Wawancara menggali tiga kebutuhan McClelland, antara lain sumber dorongan dalam pekerjaan, ruang inovasi, penghargaan, minat untuk memengaruhi atau memimpin, serta pengalaman bekerja sama dan memperoleh dukungan. Analisis data mengacu pada model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014), meliputi pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Interpretasi diperkuat dengan membandingkan keterangan antar-informan serta mencermatinya bersama hasil observasi dan dokumen organisasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Kebutuhan Berprestasi

Kebutuhan berprestasi terlihat dari cara pegawai memaknai keberhasilan kerja dan faktor yang mendorong mereka menyelesaikan tugas. Dokumen Sasaran Kinerja Pegawai BPSDMD tahun 2023 memperlihatkan bahwa target kerja telah dirumuskan secara terukur pada sejumlah posisi. Dian Savitri Usman, misalnya, ditargetkan menyusun delapan program pelatihan dengan tingkat kepuasan peserta di atas 85 persen. Dokumen mencatat delapan program selesai dengan kepuasan peserta 90 persen. Andi Bhakti Gunawan memiliki target peningkatan efektivitas lima program standarisasi dengan partisipasi ASN di atas 80 persen; realisasi yang dicatat adalah lima program dengan partisipasi 85 persen. Pada posisi lain, target penyelesaian laporan dan rekomendasi kebijakan juga menjadi ukuran capaian.

Data tersebut menunjukkan bahwa organisasi telah menyediakan sasaran kerja sebagai acuan pencapaian. Target yang jelas memberi arah dan tolok ukur bagi pegawai. Namun, keberadaan target belum otomatis menunjukkan tumbuhnya dorongan untuk mencoba pendekatan baru. Dalam wawancara, beberapa pegawai menyatakan bahwa reward, gaji, pengakuan pimpinan, dan penyelesaian target menjadi alasan utama mereka bekerja. Ada pula informan yang memilih mengikuti prosedur yang telah berjalan karena perubahan dianggap berisiko mengganggu pekerjaan atau menambah ketidakpastian.

Kecenderungan tersebut terlihat dari keterangan pegawai yang menyatakan bahwa inovasi bukan prioritas utama, serta pandangan bahwa sistem kerja yang sudah berjalan tidak perlu banyak diubah. Sikap ini dapat dipahami sebagai upaya menjaga kepastian dan menghindari kesalahan, terutama pada pekerjaan yang memiliki aturan dan tanggung jawab administratif. Akan tetapi, jika menjadi pola dominan, orientasi yang terlalu prosedural dapat membatasi kesempatan organisasi menemukan cara kerja yang lebih efektif.

Temuan memperlihatkan perbedaan antara pencapaian kinerja yang terukur dan kebutuhan berprestasi yang berkembang secara intrinsik. Pegawai telah menunjukkan kemampuan memenuhi target, tetapi dorongan untuk belajar, bereksperimen, dan meningkatkan standar kerja belum merata. Dengan demikian, kebutuhan berprestasi dinilai belum sepenuhnya terpenuhi. Organisasi perlu menjaga sistem penghargaan dan target, sekaligus menciptakan ruang aman bagi pegawai untuk mengusulkan perbaikan tanpa takut langsung disalahkan ketika percobaan tidak berhasil.

Tabel 1.
Sasaran Kinerja Pegawai BPSDMD Provinsi Sulawesi Tengah Tahun 2023

Pegawai	Target dalam SKP	Realisasi yang dicatat	Penilaian
Dian Savitri Usman	8 program pelatihan; kepuasan >85%	8 program; kepuasan 90%	Sangat baik
Andi Bhakti Gunawan	5 program; partisipasi ASN >80%	5 program; partisipasi 85%	Baik
Faldi Kurniawan	3 laporan keuangan; akurasi 100%	3 laporan; akurasi 100%	Baik
Rudyard Afghan	4 laporan kebijakan	4 laporan selesai tepat waktu	Sangat baik
Achmad Juaeni	Rekomendasi untuk 5 kebijakan	5 kebijakan dikaji dan direkomendasikan	Baik

(Sumber: Dokumen Sasaran Kinerja Pegawai BPSDMD Sulteng, 2023)

2. Kebutuhan akan Kekuasaan

Berdasarkan teori McClelland, kebutuhan akan kekuasaan berkaitan dengan dorongan untuk memberi pengaruh, mengarahkan, atau ikut menentukan keputusan. Pada organisasi pemerintah, kebutuhan ini tidak seharusnya disederhanakan sebagai ambisi memperoleh jabatan. Pengaruh juga dapat diwujudkan melalui keahlian, usulan kebijakan, pembagian pengetahuan, dan kemampuan membantu rekan kerja menyelesaikan persoalan.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa sebagian pegawai ingin berkontribusi pada perbaikan organisasi dan lingkungan kerja. Dian Savitri Usman menyampaikan keinginan memengaruhi kebijakan pengembangan organisasi agar suasana kerja menjadi lebih kondusif, tetapi ia lebih memilih mengembangkan kompetensi pribadi daripada memimpin tim. Andi Bhakti Gunawan juga menilai pengaruh dapat diberikan melalui berbagi

pengetahuan dan pengalaman, tanpa harus menjadi pemimpin formal. Pegawai lain menyatakan lebih nyaman memperdalam bidang teknis karena merasa kontribusinya akan lebih besar melalui keahlian tersebut.

Di sisi pimpinan, Sekretaris Badan menekankan pentingnya mengelola kebutuhan untuk berpengaruh agar tidak berkembang menjadi persaingan tidak sehat atau konflik internal. Pimpinan juga dipandang perlu menjadi contoh, memberi arah, dan membangun jaringan dengan pihak lain seperti pemerintah daerah, perguruan tinggi, dan dunia usaha. Pandangan ini memperlihatkan bahwa pengaruh dalam organisasi dapat diarahkan untuk tujuan kolektif, bukan sekadar kepentingan posisi.

Kebutuhan akan kekuasaan belum sepenuhnya terpenuhi, tetapi bukan berarti pegawai tidak memiliki keinginan berkontribusi atau tidak memiliki potensi kepemimpinan. Sebagian pegawai memilih jalur pengaruh berbasis keahlian dan kolaborasi. Hal yang perlu diperkuat adalah kesempatan memimpin kegiatan, terlibat dalam pengambilan keputusan, menjadi mentor, atau mengoordinasikan tim secara bertahap. Organisasi tidak perlu memaksakan semua pegawai mengejar jabatan struktural, tetapi tetap perlu membuka ruang bagi tumbuhnya kepemimpinan pada berbagai tingkatan.

Kebutuhan Afiliasi

Berbeda dari dua kebutuhan sebelumnya, kebutuhan afiliasi tampak relatif terpenuhi. Para informan menggambarkan adanya hubungan kerja yang mendukung, komunikasi antarpegawai, dan kesediaan membantu ketika rekan menghadapi kesulitan. Pekerjaan yang saling terkait antarbidang membuat kerja sama menjadi kebutuhan praktis, bukan hanya nilai yang disampaikan secara formal.

Dian Savitri Usman menceritakan kebiasaannya membangun hubungan melalui percakapan informal, makan siang bersama, dan kegiatan sosial kantor. Ia merasa dukungan atasan serta rekan kerja membantunya menyelesaikan pekerjaan. Andi Bhakti Gunawan menekankan bahwa koordinasi lintas bidang dan kesediaan saling membantu membuat pekerjaan lebih mudah diselesaikan. Rudyard Afghan menyebut diskusi sebelum pengambilan keputusan sebagai cara memastikan pendapat anggota tim didengar. Sementara itu, Achmad Juaeni memandang kegiatan organisasi di kantor sebagai sarana mempererat hubungan kerja.

Meski demikian, hubungan kerja yang baik tidak berarti seluruh pengalaman pegawai selalu sama. Salah satu informan menyampaikan bahwa kemampuan bekerja sama bergantung pada individu dan dukungan pimpinan; ada pegawai yang lebih nyaman bekerja sendiri. Keterangan ini penting agar kesimpulan mengenai afiliasi tidak digeneralisasi secara berlebihan. Secara umum, dukungan rekan kerja, komunikasi, kegiatan bersama, dan perhatian pimpinan telah membentuk lingkungan yang cukup kondusif, tetapi kualitas kolaborasi tetap perlu dipelihara.

Kebutuhan afiliasi yang relatif kuat merupakan modal organisasi. Hubungan sosial yang baik dapat memperlancar koordinasi, pertukaran informasi, dan penyelesaian tugas lintas bidang. Tantangannya adalah memastikan suasana kekeluargaan tidak menggantikan kejelasan tanggung jawab dan evaluasi kinerja. Kerja sama yang sehat tetap perlu disertai pembagian tugas yang jelas, keterbukaan terhadap perbedaan pendapat, dan akuntabilitas terhadap hasil.

Jika ketiga dimensi dibaca secara bersamaan, motivasi pegawai BPSDMD tidak dapat dijelaskan hanya melalui satu faktor. Sistem target dan penghargaan telah memberi dorongan eksternal untuk berprestasi, tetapi belum sepenuhnya mendorong inovasi. Keinginan memberi pengaruh hadir melalui pengembangan kompetensi dan kontribusi teknis, meskipun tidak selalu diarahkan pada jabatan formal. Sementara itu, hubungan sosial dan dukungan tim menjadi aspek yang paling kuat dirasakan pegawai.

Temuan ini mengisyaratkan perlunya strategi motivasi yang lebih beragam. Pertama, penghargaan perlu dihubungkan tidak hanya dengan penyelesaian target, tetapi juga dengan inisiatif, pembelajaran, dan perbaikan proses kerja. Kedua, organisasi dapat memberi kesempatan memimpin proyek atau kelompok kerja agar pegawai mengembangkan kemampuan memengaruhi tanpa harus menunggu promosi jabatan. Ketiga, budaya kolaborasi perlu dipertahankan melalui mentoring, diskusi lintas bidang, dan mekanisme berbagi pengetahuan. Strategi tersebut memungkinkan organisasi mengembangkan motivasi intrinsik sekaligus menjaga suasana kerja yang mendukung.

Penelitian ini memberi gambaran empiris mengenai bagaimana tiga kebutuhan motivasional hadir secara berbeda dalam satu organisasi pemerintah daerah. Temuan menunjukkan bahwa kebutuhan akan kekuasaan tidak selalu diwujudkan melalui keinginan menduduki jabatan, melainkan dapat muncul sebagai dorongan untuk berbagi keahlian dan memengaruhi perbaikan organisasi. Hal ini memperkaya pembacaan motivasi ASN dengan menempatkan kontribusi profesional dan kolaborasi sebagai bentuk pengaruh yang penting.

SIMPULAN

Motivasi kerja PNS pada BPSDMD Provinsi Sulawesi Tengah memperlihatkan kondisi yang berbeda pada tiga kebutuhan McClelland. Kebutuhan berprestasi belum sepenuhnya terpenuhi secara intrinsik. Pegawai telah memiliki target kerja dan terdorong oleh gaji, reward, pengakuan, serta capaian kinerja, tetapi sebagian masih cenderung memilih cara kerja yang aman dan prosedural sehingga inisiatif inovatif belum berkembang merata.

Kebutuhan akan kekuasaan juga belum sepenuhnya terpenuhi. Pegawai menunjukkan keinginan untuk memengaruhi perbaikan organisasi, meningkatkan kompetensi, dan berbagi pengetahuan, tetapi tidak semuanya berminat pada kepemimpinan formal. Sementara itu, kebutuhan afiliasi relatif terpenuhi melalui hubungan kerja yang harmonis, dukungan antarpegawai, komunikasi, dan peran pimpinan dalam membangun lingkungan kerja kondusif.

Penguatan motivasi tidak dapat dilakukan dengan pendekatan tunggal. Organisasi perlu memadukan penghargaan berbasis kinerja dengan ruang inovasi, kesempatan berkontribusi dalam pengambilan keputusan, dan budaya kolaborasi. Dengan cara tersebut, motivasi pegawai dapat berkembang dari sekadar memenuhi target menjadi dorongan untuk terus belajar dan memperbaiki kinerja organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Ajabar, & Tumiwa, R. A. F. (2021). Reinventing human resources management: Creativity, innovation and dynamics. Yogyakarta: Mirra Buana Media.

Nasrullah. (2017). Motivasi kerja pegawai di Kantor Kesyahbandaran Utama Makassar. Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis, 18(2), 206–211. https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/mbisnis/article/view/1505

Siagian, S. P. (2011). Teori motivasi dan aplikasinya. Rineka Cipta.

Triono, et al. (2021). Motivasi kerja pegawai dalam pelayanan publik. JISIP (Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan). Vol. 5, No. 4 pada tahun 2021, mencakup halaman 1627-1631. DOI 10.36312/jisip.v5i4.2583

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.

TENTANG PENULIS