

STUDI TENTANG MOTIVASI KERJA PEGAWAI S1 PEMERINTAH INTEGRATIF SELAMA MASA PANDEMI

Ignasia Igna Anisa¹, Budiman²

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengdeskripsikan dampak pandemi covid-19 terhadap motivasi kerja pegawai S1 Pemerintahan Integratif. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Deskriptif Kualitatif yang bertujuan untuk mendeskripsikan motivasi kerja pegawai S1 Pemerintahan Integratif selama masa pandemi serta perubahan yang terjadi setelahnya. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan pendekatan yang diambil dari model interaktif milik Miles dan Huberman, yang terdiri dari tiga tahapan utama: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi pegawai S1 Pemerintahan Integratif mengalami dinamika yang bervariasi selama pandemi dan setelah pandemi, motivasi kerja cenderung meningkat karena kondisi kerja yang lebih kondusif.

Kata Kunci : *pandemi, motivasi kerja, pegawai S1 Pemerintahan Integratif.*

Pendahuluan

Pandemi COVID-19 yang mulai merebak pada awal tahun 2020 telah memberikan dampak besar terhadap berbagai sektor kehidupan, termasuk sektor pendidikan dan pemerintahan. Salah satu kebijakan utama yang diterapkan pemerintah adalah pemberlakuan pembatasan sosial dan sistem kerja jarak jauh atau *work from home* (WFH), sebagai upaya menekan penyebaran virus. Perubahan drastis terhadap pola kerja dan interaksi sosial ini tidak hanya memengaruhi sistem operasional institusi, tetapi juga berdampak langsung terhadap motivasi kerja pegawai di berbagai instansi, termasuk institusi pendidikan tinggi.

Motivasi kerja merupakan elemen kunci dalam menentukan kinerja dan produktivitas pegawai. Dalam situasi pandemi yang penuh ketidakpastian, motivasi kerja mengalami dinamika yang kompleks. Pegawai dituntut untuk tetap melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara profesional, meskipun harus beradaptasi dengan sistem kerja baru, tekanan psikologis, serta keterbatasan fasilitas dan interaksi sosial. Hal ini menjadi tantangan tersendiri, terutama di institusi

¹ Mahasiswa Program S1 Pemerintahan Integratif, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Mulawarman. Email: ignigna01@gmail.com

² Dosen Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Mulawarman

seperti Program S1 Pemerintahan Integratif Universitas Mulawarman, yang memiliki karakteristik kerja berbasis pelayanan akademik dan administrasi secara langsung kepada mahasiswa.

Motivasi memainkan peran penting di tempat kerja karena mendorong karyawan untuk bekerja keras dan mencapai kinerja terbaik mereka, oleh karena itu para pemimpin harus berusaha untuk mendorong dan menginspirasi karyawan atau pegawai mereka untuk memnuhi tugas mereka dengan semangat dan dedikasi sehingga produktivitas meningkat. Faktor – faktor yang dapat meningkatkan motivasi untuk bekerja lebih keras adalah seperti mendapatkan bayaran atau gaji, mendapatkan pengawasan dan bantuan dari orang yang bertanggung jawab, menerima pujian atas hasil kerja yang dilakukan, maupun kepuasan diri dari pekerjaan itu sendiri. Peneliti tertarik untuk meneliti dan mempelajari bagaimana instansi kampus untuk menjaga serta meningkatkan motivasi kerja dan kemampuan kerja yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja karyawan atau pegawai dan menguntungkan bagi instansi, hal ini sangatlah penting selama masa pandemi yang telah terjadi belakangan ini dan menimbulkan resiko keselamatan di tempat kerja selama tiga tahun belakangan ini.

Program S1 Pemerintahan Integratif merupakan program pendidikan tinggi strata satu yang dirancang khusus untuk mencetak sumber daya manusia yang profesional di bidang pemerintahan dan pelayanan publik, terutama dalam konteks otonomi daerah. Program ini didirikan melalui kerja sama antara Universitas Mulawarman dengan Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur serta pemerintah kabupaten/kota se-Kalimantan Timur. Mahasiswa yang diterima pada program ini berasal dari daerah-daerah di Kalimantan Timur dan disiapkan menjadi aparatur pemerintah yang tangguh, adaptif, serta berdaya saing tinggi.

Sebagai lembaga pendidikan yang sekaligus menjadi bagian dari ekosistem pemerintahan daerah, keberhasilan operasional Program S1 PIN sangat bergantung pada kinerja para pegawainya. Pegawai, baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan, memegang peranan penting dalam menjamin terselenggaranya proses pembelajaran, pelayanan administrasi, serta kegiatan pembinaan mahasiswa. Dalam situasi pandemi, ketika sistem kerja berubah drastis—seperti penerapan *work from home*, pembelajaran daring, dan pembatasan aktivitas fisik—motivasi kerja pegawai menjadi faktor krusial yang menentukan kelangsungan dan kualitas layanan institusi.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis motivasi kerja pegawai S1 Pemerintahan Integratif selama masa pandemi COVID-19 serta mengevaluasi perubahan yang terjadi setelah pandemi mereda. Pemahaman terhadap dinamika motivasi kerja dalam konteks ini menjadi penting sebagai dasar pengambilan kebijakan manajemen SDM di institusi pendidikan berbasis tata kelola pemerintahan. Temuan dari studi ini diharapkan dapat menjadi kontribusi akademik dan praktis dalam merancang strategi peningkatan kinerja pegawai, khususnya dalam situasi krisis dan masa transisi.

Kerangka Teori

Motivasi

a. Motivasi

Menurut KBBI (Kamus Besar Bahasa Indonesia), Motivasi adalah perasaan positif dari dalam diri seseorang baik secara disadari atau tidak sadari, untuk melakukan tindakan dengan tujuan atau usaha tertentu untuk mencapai tujuan, perasaan atau dorongan ini dapat mendorong seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuannya atau menemukan kepuasan dalam tindakannya dalam mencapai tujuan tersebut. Motivasi sendiri berasal dari alam bawah sadar dan tidak selalu terlihat oleh orang yang mengalaminya, tetapi perasaan termotivasi ini dapat diamati melalui perilaku dari orang yang mengalaminya.

Motivasi kemudian terbagi menjadi dua, yaitu:

1. Motivasi dari luar atau motivasi ekstrinsik, yaitu suatu dorongan yang datang dari luar seseorang atau sesuai dengan namanya, motivasi yang timbulnya dari rangsangan di luar diri seseorang;
2. Motivasi dari dalam atau motivasi intrinsik adalah suatu keinginan atau dorongan yang datang dari dalam diri seseorang dan tidak memerlukan lagi rangsangan dari luar.

Tujuan Motivasi

Hasibuan (2003 : 146) motivasi memiliki berbagai tujuan antara lain, sebagai berikut :

1. Peningkatan penghasilan per individu: Pembangunan ekonomi dapat meningkatkan pendapatan per individu dalam suatu negara, yang pada gilirannya meningkatkan tingkat kesejahteraan masyarakat.
2. Penciptaan kesempatan kerja: Pembangunan ekonomi menciptakan peluang kerja baru, mengurangi angka pengangguran.
3. Peningkatan kualitas hidup: Pembangunan ekonomi meningkatkan kualitas hidup dengan meningkatkan akses terhadap pendidikan, layanan kesehatan, dan lingkungan yang lebih baik.
4. Pemerataan pendapatan: Pembangunan ekonomi memperbaiki distribusi pendapatan, mengurangi kesenjangan antara kelompok dan wilayah.
5. Peningkatan reputasi internasional: Pembangunan ekonomi meningkatkan reputasi suatu negara secara internasional, mendorong kerjasama dan investasi asing.
6. Kemajuan teknologi: Pembangunan ekonomi mendorong kemajuan teknologi dan ilmu pengetahuan yang dapat mengimbangi pertumbuhan ekonomi.
7. Pengendalian inflasi: Pembangunan ekonomi dapat mengendalikan tingkat inflasi dengan lebih baik melalui distribusi hasil produksi yang lebih efisien.

Kerja

Menurut KBBI (Kamus Besar Bahasa Indonesia), kerja adalah kegiatan melakukan suatu pekerjaan atau perbuatan, melaksanakan kegiatan atau usaha

dengan seperti perniagaan atau sebagainya yang ditangani oleh dari dua orang pihak ataupun lebih yang dilakukan dengan tujuan pencapaian pencarian nafkah atau sumber mata pencaharian.

Bekerja memiliki arti berharga di dalam kehidupan seorang individu dikarenakan berbagai alasan, yaitu sebagai berikut; yang pertama, timbal balik ataupun pertukaran adalah aspek penting dari pekerjaan serta bermanfaat karena memberikan keuntungan atau imbalan dari pekerjaan yang telah dilakukan, hal ini dapat dapat berupa imbalan eksterinsik seperti uang atau imbalan intrinsik seperti kepuasan diri melalui pekerjaan yang telah dilakukan. yang kedua, bekerja menawarkan berbagai fungsi sosial, seperti persahabatan dalam konteks tempat kerja. Selain itu yang Ketiga, pekerjaan seorang individu juga sering kali menjadi lambang status di dalam hidup bermasyarakat luas, dan juga dapat menjadi sumber perbedaan sosial maupun integrasi sosial dari individu tersebut. Keempat, nilai kerja bagi individu dapat secara psikologis menjadi sumber dari identitas, harga diri dan aktualisasi diri.

Tujuan Bekerja

Menurut pandangan Peterson dan Ploughman sebagaimana dikutip dalam karya A.Manullang dan mariohot Manullang (2004). Seorang individu akan termotivasi untuk bekerja karena faktor-faktor tertentu, yaitu:

1. Keinginan untuk bertahan hidup, yaitu keinginan untuk mempertahankan kehidupan.
2. Keinginan untuk posisi atau aspirasi untuk memegang suatu posisi atau status tertentu.
3. Keinginan untuk kekuasaan, dorongan atau keinginan untuk mencapai kekuasaan atau otoritas.
4. Keinginan untuk pengakuan, kebutuhan atau keinginan akan suatu pengakuan, penghargaan dan status sosial.

Pegawai

Pegawai adalah orang yang bekerja pada suatu instansi dan mendapatkan gaji setiap bulan. Menurut Malayu S.P Hasibuan yang dikutip didalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia (1993:13), menurut definisi tersebut, karyawan adalah individu yang menawarkan jasanya dan menerima imbalan seperti yang telah disepakati sebelumnya. Oleh Karen itu individu tersebut memiliki kewajiban untuk menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan dan berhak menerima gaji atau imbalannya sesuai dengan kesepakatan yang telah disepakati sesudah individu tersebut menyelesaikan pekerjaannya.

Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa pegawai adalah merupakan semua penduduk yang masih mampu bekerja dan mendapat gaji bulanan, adapun beberapa kelompok individu yang menjadi pengecualian seperti ;

1. Anak – anak yang masih berumur 14 tahun dan di bawahnya.
2. Remaja yang masih berumur 14 tahun dan ke atasnya namun masih

mengunjungi sekolah dalam waktu penuh.

3. Mereka yang berusia tinggi, namun mengidap cacat baik secara jasmani ataupun rohani, sehingga tidak mampu untuk melakukan suatu pekerjaan dengan hubungan kerja untuk dirinya sendiri atau golongan swakarya, ataupun mereka yang sanggup bekerja tetapi karena sesuatu alasan tidak mendapatkan pekerjaan atau disebutkan para penganggur

S1 Pemerintahan Integratif

S1 Pemerintahan Integratif adalah program pendidikan tingkat sarjana di bidang pemerintahan/kepomongan yang dibentuk melalui kerjasama kerjasama (Program Kerjasama) antara Universitas Mulawarman dan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Mulawarman (Fisip Unmul) dengan Provinsi Kalimantan Timur dan Pemerintah Kabupaten/Kota se-Kalimantan Timur.

Program pendidikan kepomongan ini dibentuk karena lahirnya Undang-Undang (UU) No.22 Tahun 1999 mengenai Pemerintahan Daerah yang kemudian direvisikan dengan UU No. 32 Tahun 2004. Perundangan yang memberi otonomi lebih kepada lebih kepada daerah-daerah sehingga Kalimantan yang awalnya hanya memiliki 6 kabupaten/kota berkembang menjadi 14 kabupaten/kota dan ini menyebabkan kurangnya SDM handal dalam pengembangan daerah-daerah otonomi baru. Karena itu Pihak Fisip Unmul beserta dengan Pemerintahan Propinsi Kalimantan Timur dan Pemerintah Kabupaten/Kota se-Kalimantan timur bekerja sama didalam pembentukan dan berdirinya Program S1 Pemerintahan Integratif (PIN) sehingga berdirinya program pendidikan ini tingkat sarjana di dalam bidang pemerintahan atau kepomongan yang kemudian dilatihkan khusus untuk pengembangan daerah-daerah yang kekurangan ketersediaan SDM dalam hal menyangkut aspek kuantitas dan kualitasnya.

Pandemi corona virus 19

Sesuai definisi KBBI, pandemi adalah wabah yang menyebar secara bersamaan dan terjadi di berbagai wilayah dalam jangkauan geografis yang luar. Penyakit yang menular dengan tingkat infeksi tinggi yang konsisten termasuk dalam penyakit yang dikategorikan sebagai penyakit pandemi. Oleh karena itu, ketika kasus corona viruses disease 2019 muncul di banyak Negara selain Negara asalnya di china, maka penyakit ini dinyatakan sebagai penyakit wabah pandemi.

Covid-19 Merupakan penyakit yang diakibatkan dari penyebaran jenis virus baru yang bernama sars-Cov-2, yang berasal atau pertama kali muncul di Wuhan, China pada 31 Desember 2019. penyakit ini disebabkan oleh Virus corona yang menyerang tubuh manusia dan menyebabkan wabah pandemi selama tiga tahun terakhir diseluruh dunia

Karakteristik Pandemi Covid

Virus covid-19 yang juga biasa disebut dengan virus corona 19 (corona virus diseases-19) ini pada awalnya berasal dan berkembang di wilayah Wuhan, China. Organisasi kesehatan dunia atau yang dikenal sebagai WHO, telah secara resmi menyatakan bahwa wabah pandemi covid-19 sebagai krisis Kesehatan yang

menglobal. Virus Covid-19 adalah suatu virus yang ditemukan pada hewan dan menular kepada manusia. Sebagian dari virus ini dapat menginfeksi manusia sehingga menyebabkan berbagai macam penyakit, contohnya seperti penyakit umum yaitu flue, sampai penyakit-penyakit yang lebih fatal seperti penyakit disaluran pernafasan contohnya middle east respiratory syndrome (MERS) maupun severe acute respiratory syndrome (SARS). Virus Corona -19 dapat mengakibatkan gejala penyakit yang ringan sampai yang berat, dan memiliki ciri penularan yang biasa terjadi antar manusia. Tapi Virus corona-19 juga sensitif pada panas dan sinar ultraviolet, serta dapat dimatikan atau dinonaktifkan (dapat secara efektif dimatikan menggunakan hampir semua disinfektan yang ada terkecuali klorheksidin). Oleh sebab itu, handsanitizer atau cairan pembersih tangan dengan kandungan klorheksidin tidak efektif melawan virus ini sehingga tidak direkomendasikan untuk menggunakan pembersih tangan dengan kandungan klorheksidin didalam masa wabah lalu.

Virus Covid dan Penyebabnya

Covid-19 adalah virus yang berkembang dan tumbuh pada hewan sebelum virus ini akhirnya mampu menyerang manusia. Saat sudah menginfeksi manusia, covid-19 menyebar melalui sistem pernapasan manusia. Percikan saliva, atau bersin dari seseorang yang telah terinfeksi covid-19 dan akan menempel pada kulit manusia atau permukaan benda-benda. Sehingga menyebabkan virus berpindah saat manusia menyentuh permukaan suatu benda dan melakukan suatu kontak fisik terhadap sesama manusia lain yang telah terkontaminasi virus. Setelah itu, virus pun akan menginfeksi manusia pada saat tangan yang terkontaminasi oleh virus tersebut terkena atau menyentuh bagian pada wajah, seperti hidung, mata, dan mulut.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif yang bertujuan untuk menggambarkan fenomena motivasi kerja pegawai selama dan setelah masa pandemi. Lokasi penelitian adalah Kampus S1 Pemerintahan Integratif Universitas Mulawarman di Samarinda. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi langsung, dan dokumentasi. Informan penelitian terdiri dari pegawai administratif dan unsur pimpinan kampus. Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles dan Huberman yang meliputi tiga tahapan: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Analisis motivasi kerja pegawai S1 Pemerintahan Integratif Universitas Mulawarman selama masa pandemi.

Teori motivasi kerja yang digunakan sebagai landasan utama dalam penelitian ini adalah Teori Dua Faktor Herzberg, yang membagi faktor-faktor motivasi kerja menjadi dua kategori:

1. Faktor higienis (ekstrinsik), seperti gaji, keamanan kerja, hubungan dengan atasan, dan kondisi kerja. Faktor-faktor ini tidak secara langsung memotivasi, namun jika tidak terpenuhi dapat menyebabkan ketidakpuasan.
2. Faktor motivator (intrinsik), seperti prestasi, pengakuan, tanggung jawab, dan perkembangan pribadi. Faktor ini berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi intrinsik pegawai.

Teori ini relevan untuk memahami bagaimana pegawai merespons situasi pandemi, di mana perubahan pada faktor higienis (misalnya sistem kerja dan keamanan) serta terbatasnya peluang motivator (misalnya interaksi sosial dan pencapaian prestasi) dapat berdampak pada motivasi kerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja pegawai selama masa pandemi mengalami dinamika yang fluktuatif. Sebagian besar pegawai mengalami penurunan motivasi kerja, terutama pada awal masa pandemi. Faktor-faktor yang menyebabkan penurunan tersebut antara lain:

1. Ketidakpastian situasi terkait kesehatan dan kebijakan kerja,
2. Kesulitan beradaptasi dengan sistem kerja daring,
3. Beban psikologis akibat isolasi sosial dan kekhawatiran terhadap keluarga,
4. Minimnya interaksi langsung dengan kolega dan mahasiswa.

Seorang informan menyatakan bahwa:

“Motivasi kerja saya mengalami naik turun selama pandemi. Di awal pandemi, ada penurunan motivasi karena ketidakpastian situasi dan adaptasi terhadap pola kerja yang berbeda...” (Narasumber Dyah Rahayuning Perwitasari, Wawancara, 1 Februari 2024)

Namun, ada pula pegawai yang justru merasa lebih tertantang dan mampu mempertahankan bahkan meningkatkan motivasi kerjanya. Hal ini dipengaruhi oleh adanya fleksibilitas kerja, dukungan pimpinan, serta rasa tanggung jawab untuk menjaga kelangsungan operasional kampus.

Ketua Program S1 Pemerintahan Integratif menyatakan:

“Motivasi kerja pegawai tetap stabil karena kondisi kampus fleksibel dan interaksi bisa dilakukan secara daring. Kami berikan kelonggaran agar pelayanan tetap berjalan meskipun pegawai tidak selalu hadir secara fisik...” (Wawancara, 1 Februari 2024)

Faktor-faktor yang Memengaruhi Motivasi Kerja

Temuan penelitian ini mengidentifikasi dua kelompok besar faktor yang memengaruhi motivasi kerja pegawai selama pandemi:

1. Faktor Intrinsik, seperti komitmen pribadi, kepuasan terhadap pekerjaan, dan semangat melayani. Pegawai yang memiliki motivasi internal yang kuat cenderung mampu bertahan dan tetap produktif meskipun menghadapi keterbatasan.
2. Faktor Ekstrinsik, seperti sistem kerja fleksibel, kebijakan pimpinan yang adaptif, dan dukungan institusional terhadap kesehatan dan keselamatan kerja.

Kinerja Kerja Pegawai Selama Masa Pandemi

Masa pandemi COVID-19 memberikan tantangan besar terhadap pelaksanaan tugas dan tanggung jawab pegawai di lingkungan Program S1 Pemerintahan Integratif. Perubahan sistem kerja dari yang semula tatap muka menjadi sistem daring (*online*) menyebabkan adanya pergeseran dalam pola kerja, komunikasi, serta efektivitas pelaksanaan administrasi dan layanan pendidikan.

Secara umum, kinerja pegawai mengalami penurunan di fase awal pandemi, yang ditandai dengan:

1. Keterlambatan dalam penyelesaian tugas administratif,
2. Komunikasi internal yang kurang efektif akibat keterbatasan teknis (koneksi internet, perangkat kerja),
3. Penyesuaian yang lambat terhadap penggunaan platform digital.
4. Namun demikian, adaptasi mulai terjadi seiring berjalannya waktu, terutama setelah pihak institusi menerapkan berbagai kebijakan penyesuaian seperti:
5. Penggunaan sistem kerja fleksibel (*hybrid system*),
6. Peningkatan kapasitas digital pegawai melalui pelatihan daring,
7. Penjadwalan kerja bergilir untuk meminimalkan kontak fisik sambil menjaga pelayanan tetap berjalan.

Beberapa pegawai menunjukkan kinerja yang tetap optimal meskipun bekerja dari rumah, dengan tetap menyelesaikan tugas tepat waktu dan menjaga kualitas pelayanan. Faktor seperti komitmen pribadi, kemudahan akses teknologi, dan dukungan keluarga menjadi penunjang keberhasilan mereka dalam mempertahankan performa kerja.

Di sisi lain, pegawai yang mengalami kendala dalam hal teknis, motivasi, atau lingkungan kerja di rumah yang kurang mendukung, mengalami penurunan produktivitas. Situasi ini menunjukkan bahwa kinerja selama pandemi sangat dipengaruhi oleh kombinasi faktor internal (motivasi, kesiapan mental) dan eksternal (dukungan organisasi, fasilitas kerja).

Kendati begitu, institusi berhasil menjaga stabilitas operasional secara umum. Hal ini tidak lepas dari peran pimpinan dalam mengatur ulang sistem kerja, memfasilitasi komunikasi daring, dan memberikan fleksibilitas jadwal kepada pegawai yang terdampak secara langsung oleh kondisi pandemi.

Analisis motivasi kerja pegawai S1 Pemerintahan Integratif Universitas Mulawarman setelah masa pandemi.

Pasca-pandemi, motivasi kerja pegawai cenderung mengalami peningkatan. Kembalinya aktivitas ke kantor (*work from office*) serta adaptasi terhadap sistem kerja hybrid membuat pegawai lebih siap secara fisik dan mental. Selain itu, peran institusi dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif turut memengaruhi perbaikan motivasi. Pegawai merasa lebih nyaman dalam bekerja secara langsung, memperoleh kembali ritme kerja yang lebih stabil, serta dapat berinteraksi langsung dengan rekan kerja dan mahasiswa. Hal ini sejalan dengan Teori Dua Faktor Herzberg, di mana faktor motivator seperti

penghargaan, tanggung jawab, dan pencapaian menjadi pemicu utama meningkatnya motivasi kerja.

Temuan ini menguatkan konsep dari Herzberg bahwa motivasi kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor higienis seperti sistem kerja atau gaji, tetapi juga sangat ditentukan oleh faktor motivator seperti rasa pencapaian dan makna pekerjaan. Sementara dari perspektif Teori Kebutuhan Maslow, fase awal pandemi menunjukkan dominasi kebutuhan dasar (keamanan dan kesehatan), sementara pasca pandemi, kebutuhan aktualisasi dan penghargaan kembali muncul sebagai pemicu motivasi.

Secara umum, keberhasilan instansi dalam menjaga motivasi kerja selama masa pandemi sangat dipengaruhi oleh fleksibilitas kebijakan, kesiapan teknologi, dan kepemimpinan yang empatik. Di sisi lain, motivasi intrinsik pegawai juga terbukti menjadi modal penting dalam menjaga semangat kerja dalam situasi krisis.

Kesimpulan dan Rekomendasi

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan “Studi Tentang Motivasi Pegawai S1 Pemerintahan Integratif Pada Masa Pandemi” dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Motivasi kerja pegawai S1 Pemerintahan Integratif selama masa pandemi COVID-19 mengalami fluktuasi, banyak pegawai mengalami penurunan motivasi pada awal pandemi akibat ketidakpastian, tekanan psikologis, dan keterbatasan sistem kerja daring.
2. Faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja terbagi menjadi dua kategori utama:
 - A. *Faktor intrinsik*, seperti komitmen pribadi, kepuasan kerja, dan tanggung jawab profesional.
 - B. *Faktor ekstrinsik*, seperti kebijakan kerja fleksibel, dukungan pimpinan, dan lingkungan kerja yang aman.
3. Setelah pandemi mereda, motivasi kerja pegawai cenderung meningkat, seiring kembalinya sistem kerja normal, penciptaan lingkungan kerja yang lebih kondusif, dan adaptasi terhadap sistem kerja hybrid.
4. Peran pimpinan institusi sangat berpengaruh dalam menjaga stabilitas motivasi kerja pegawai, terutama melalui penerapan kebijakan yang responsif dan pendekatan yang empatik selama masa krisis.
5. Teori Dua Faktor Herzberg dan Hierarki Kebutuhan Maslow relevan dalam menjelaskan dinamika motivasi kerja selama dan setelah pandemi, di mana kebutuhan dasar menjadi prioritas pada masa krisis, dan kebutuhan aktualisasi muncul kembali setelah kondisi mulai stabil.

Rekomendasi

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah disampaikan, berikut adalah beberapa rekomendasi yang dapat dipertimbangkan oleh institusi maupun peneliti selanjutnya:

1. Penguatan sistem kerja hybrid secara berkelanjutan, sebagai bentuk antisipasi terhadap situasi darurat di masa depan. Institusi sebaiknya menyediakan infrastruktur digital yang memadai agar pegawai tetap dapat bekerja secara efektif, baik dari kantor maupun dari rumah.
2. Peningkatan kapasitas pegawai melalui pelatihan soft skill dan adaptasi teknologi, guna mendukung kinerja dalam kondisi kerja yang fleksibel. Pelatihan ini dapat mencakup manajemen waktu, penggunaan platform digital, serta keterampilan komunikasi daring.
3. Penerapan kebijakan kerja yang fleksibel dan humanis, dengan mempertimbangkan kondisi individu pegawai, khususnya dalam situasi darurat atau tekanan psikologis. Pendekatan ini dapat menjaga keseimbangan antara produktivitas dan kesejahteraan pegawai.
4. Peningkatan komunikasi internal dan sistem monitoring kinerja yang adaptif, agar pengawasan dan evaluasi kerja tetap berjalan optimal meskipun tidak dilakukan secara fisik.
5. Pemeliharaan motivasi kerja pegawai melalui insentif non-finansial, seperti pengakuan kinerja, umpan balik positif, serta pemberian ruang partisipasi dalam pengambilan keputusan di tingkat operasional.
6. Penelitian lanjutan disarankan untuk mengkaji aspek psikologis dan kesejahteraan mental pegawai, sebagai bagian dari evaluasi menyeluruh terhadap kinerja dalam situasi krisis, serta menelusuri variabel lain seperti kepemimpinan, budaya kerja, dan efektivitas kebijakan digitalisasi.

Daftar Pustaka

- Hasibuan, M. S. P. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.
- Koentjaraningrat. (1991). *Pengantar Ilmu Antropologi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Malayu, S. P. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Moleong, L. J. (2006). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Rivai, V. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

- Saldana, J. (2014). *The Coding Manual for Qualitative Researchers* (2nd ed.). London: SAGE Publications.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Teck Hong, T., & Waheed, A. (2011). Herzberg's motivation-hygiene theory and job satisfaction in the Malaysian retail sector: The mediating effect of love of money. *Asian Academy of Management Journal*, 16(1), 73–94.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. (2020). Surat Edaran Nomor 4 Tahun 2020 tentang Penerapan Kebijakan Pendidikan dalam Masa Darurat Penyebaran Coronavirus Disease (COVID-19).
- Sekretariat Kabinet Republik Indonesia. (2022, 30 Desember). Presiden Cabut PPKM di Seluruh Indonesia. Retrieved from <https://setkab.go.id/presiden-cabut-ppkm-di-seluruh-indonesia/>
- World Health Organization (WHO). (2020). *WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 - 11 March 2020*. Retrieved from <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>