

Pengembangan Motivasi Pegawai Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Sekretariat Daerah Kota Balikpapan

Fachrul Razji¹, Djumadi², Achmad Djumlani³

Abstrak

Tujuan penelitian adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis Pengembangan Motivasi Pegawai Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai. Fokus penelitian yang ditetapkan meliputi : Pemberian Insentif, Pemberian Fasilitas Kerja, Penempatan kerja pegawai sesuai keahliannya, Kesempatan mengikuti Pendidikan dan Latihan, dan Memberikan penghargaan Sumber data diambil dari informan dan key informan. Sebagai informan adalah pegawai negeri sipil, sedangkan sebagai key informan adalah Sekretaris Daerah. Analisis data yang digunakan adalah model Interaktif yang dikembangkan Miles dan Huberman melalui tahapan-tahapan. Dari hasil evaluasi menunjukkan bahwa Pengembangan motivasi pegawai yang dilakukan Camat Segah kabupaten Berau melalui beberapa faktor pemacu antara lain, Pemberian Insentif, Pemberian Fasilitas Kerja, Penempatan kerja pegawai sesuai keahliannya, Kesempatan mengikuti Pendidikan dan Latihan, dan memberikan penghargaan fakta menunjukkan bahwa pegawai merasa termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Meskipun pemberian fakta pemacu kurang sepenuhnya sesuai harapan pegawai ternyata para pegawai merasa terpacu untuk melaksanakan tugasnya dengan baik. pengembangan motivasi pegawai yang dilakukan Sekretariat Daerah Kota Balikpapan melalui beberapa indikator yang ditetapkan, ternyata memberikan kontribusi yang berarti terhadap peningkatan kinerja. Terindikasi oleh sikap dan perilaku pegawai dalam melaksanakan tugas rutin, nampak lebih bersemangat untuk meningkatkan hasil kerja. Faktor-faktor yang Menghambat antara lain antara lain Terbatasnya alokasi anggaran untuk pengembangan motivasi Keragaman sikap dan perilaku serta motivasi kerja pegawai. Keragaman kesadaran diantara pegawai dalam meningkatkan kinerja Kurangnya kesadaran pegawai dalam memanfaatkan jam kerja efektif.

Keywords : Pengembangan, Motivasi Pegawai, Kinerja Pegawai

Pendahuluan

Kinerja pegawai penting untuk mengukur keberhasilan dalam melaksanakan tugas, dan sekaligus dapat dijadikan sebagai tolok ukur keberhasilan org dalam mencapai tujuan. Berbicara tentang kinerja pegawai di lingkungan instansi pemerintah masih menunjukkan keragaman, dan hal tersebut disebabkan oleh oleh berbagai faktor salah satunya faktor pemacu/motivasi.

¹ Alumni Magister Ilmu Administrasi Negara Fisip Universitas Mulawarman Samarinda

² Dosen Program Magister Ilmu Administrasi Negara Fisip Universitas Mulawarman Samarinda

³ Dosen Program Magister Ilmu Administrasi Negara Fisip Universitas Mulawarman Samarinda

Berdasarkan kajian teoritis bahwa dengan diberikan faktor pemacu justru ada kecenderungan para pegawai akan termotivasi untuk meningkatkan kinerja. Hanya saja perlu relevansi faktor pemacu dalam bentuk apa yang dapat meningkatkan kinerja pegawai. Sesuai fenomena di obyek penelitian menunjukkan bahwa faktor pengembangan motivasi yang dinilai relevan untuk memacu kinerja pegawai. Secara aplikatif pengembangan motivasi dapat dilakukan melalui pemahaman kebutuhan dan motif-motifnya secara individual. (McClelland, 2005:70). Dalam hal ini pengembangan motivasi merujuk kepada upaya untuk menumbuhkan semangat kerja, agar para pegawai termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Pengembangan motivasi menjadi pokok bahasan mengingat kinerja pegawai kurang optimal, terindikasi oleh hasil kerja dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan kurang optimal.

Berdasarkan pemikiran di atas, penulis tertarik untuk mengkaji lebih mendalam agar dapat diketahui secara konferhensif mengenai permasalahan yang terjadi diobjek penelitian. Melalui penelitian ini diharapkan dapat mengungkap secara jelas, aktual dan faktual terhadap masalah yang diteliti.

Konsep Pengembangan

Pengembangan merupakan suatu perubahan yang terencana atas sesuatu yang lebih baik. Menurut Mc Gill (2001 : 69) pengembangan merupakan suatu perubahan yang lebih baik daripada sebelumnya. Sedangkan Sudarmayanti (2001 :26) mengatakan bahwa pengembangan dapat diartikan sebagai usaha yang dilakukan secara sadar dan terencana untuk memperbaiki kerah yang lebih baik.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pengembangan merupakan suatu perubahan yang dilakukan secara terencana untuk memperbaiki dan meningkatkan suatu keadaan yang lebih baik dari sebelumnya. Jika dari beberapa pendapat diatas, jika dikaitkan dengan usaha pengembangan motivasi pegawai dimaksudkan suatu upaya untuk menumbuhkan semangat kerja pegawai agar termotivasi untuk meningkatkan hasil kerja yang lebih baik.

Menurut Hasibuan, (2001 :68), pengembangan diartikan sebagai usaha untuk meningkatkan kemampuan usaha, baik yang dilakukan seacar perorangan maupun kolektif, yang diarahkan adanya perubahan atau perbaikan yang lebih baik. Sedangkan Kast, (2001 : 128) mengatakan bahwa pengembangan mengacu pada suatu perubahan antara sebelum dan sesudah mengenai dari segala usaha yang dilakukan, baik secara kelembagaan maupun perorangan, mengindikasi lebih baik.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengembangan suatu usaha yang dilakukan seseorang untuk meningkatnya sesuatu, atau ada perubahan yang lebih baik daripada sebelumnya. Pengembangan bisa digunakan sebagai pembangun rasa atau memperkuat keyakinan untuk mencapai hasil sesuai yang diharapkan, atau untuk memperoleh keuntungan dalam rangka mempertahankan eksistensinya.

Pengertian Motivasi

Pengertian motivasi berasal dari kata motif yang artinya sesuatu yang mendorong dari dalam diri seseorang untuk melakukan sesuatu (gerakan), sedangkan motivasi adalah sesuatu yang membuat orang untuk bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu yang didasarkan dari motif (Suradinata, 1996:37).

Motivasi manusia merujuk pada arah dan tujuan yang ingin dicapai. Motivasi dapat mendorong seseorang agar lebih berperan aktif mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk memastikan bahwa manusia yang bersangkutan menuju dan bergerak ke arah tujuan yang diharapkan. Motivasi mengandung makna sebagai proses menggerakkan manusia agar terdorong untuk melakukan sesuatu sesuai yang diharapkan oleh penggerakannya atau yang mengarahkannya.

Beredoom dan Stainer (dalam Thoha, 1999:19) adalah mengatakan bahwa motivasi suatu kondisi mental yang mendorong aktivitas dan memberi energi yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan ataupun mengurangi ketidakseimbangan.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi menekankan pada kondisi mental manusia sehingga bisa mendorong pada aktivitas dan juga memberikan kekuatan sehingga bergerak ke arah sebagaimana yang diharapkan. Motivasi merupakan salah satu unsur pokok dalam perilaku seseorang. Motivasi merupakan suatu proses psikologi. dan satu-satunya unsur yang menjelaskan seseorang berperilaku.. Banyak unsur lain yang dapat menerangkan terjadinya perilaku, misalnya persepsi, kepribadian, dan lingkungan merupakan unsur-unsur lain yang dapat mempengaruhi terjadinya perilaku.

Berdasarkan teori kebutuhan manusia, motivasi seseorang muncul karena dua alasan, yaitu :

- a. Motivasi timbul karena dibuat, yaitu aktivitas untuk berbuat sesuatu terhadap orang lain untuk memotivasi pekerja atau pegawai
- b. Motivasi murni yang timbul dari dalam dirinya, faktor-faktor yang mendorong seseorang untuk berbuat sesuatu yang merupakan aktivitas timbul karena dalam dirinya dibutuhkan dan bisa mempengaruhi orang lain untuk berperilaku atau bergerak ke arah yang diharapkan.

Berdasarkan uraian di atas memperlihatkan bahwa dua hal tersebut sangat erat kaitannya dalam membentuk motivasi seseorang, yaitu kekuatan menggerakkan orang dan memberikan motivasi, berarti memastikan bahwa orang bergerak ke arah yang diinginkan agar mereka mau melakukan atau mengerjakan sesuatu.

Teori Motivasi

Perkembangan teori motivasi jika dicermati secara substansial akan terlihat bahwa para ilmuwan yang mendalami teori motivasi dengan menggunakan asumsi bahwa faktor-faktor motivasional yang bersifat intrinsik seperti kemajuan, tanggung jawab dan kompetensi tidak terikat

kepada faktor-faktor motivasional yang bersifat ekstrinsik seperti upah atau gaji yang besar, promosi, hubungan yang baik dengan atasan dan kondisi kerja sangat menyenangkan. Artinya, stimulasi faktor-faktor motivasional ekstrinsik sangat berpengaruh pada faktor-faktor motivasional intrinsik.

Berbicara tentang teori motivasi, dapat dikemukakan dari beberapa pendapat para ahli antara lain :

Teori hierarki kebutuhan (Abraham Maslow)

Teori yang dikembangkan oleh Abraham Maslow, secara hierarki dimulai dari kebutuhan dasar yang dimiliki manusia, yang menjelaskan bahwa kebutuhan manusia itu dapat diklasifikasikan pada lima hirarkhi kebutuhan, yaitu : Kebutuhan fisiologis, Kebutuhan akan keamanan, Kebutuhan sosial, Kebutuhan "*esteem*" dan Kebutuhan untuk aktualisasi diri.

Teori Dua Faktor : Teori yang Dikembangkan Herzberg

Teori yang dikembangkan Herzberg yang kenal model dua faktor dari motivasi (*Two Factors Motivation Theory*), yaitu faktor motivasional dan faktor *hygiene* atau pemeliharaan. Menurut teori ini yang dimaksud faktor motivasional adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan *hygiene* atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupannya. Adapun kedua faktor tersebut adalah:

1. Faktor Motivasional (*Motivation Factors*)
 - a. prestasi (*achievement*)
 - b. pengakuan (*recognition*)
 - c. pekerjaan itu sendiri (*the work it self*)
 - d. tanggung jawab (*responsibility*)
 - e. pengembangan potensi individu (*advancement*)
2. Faktor Pemeliharaan (*Maintenance Factors*)
 - a. gaji atau upah (*wages or salaries*)
 - b. kondisi kerja (*working condition*)
 - c. kebijaksanaan dan administrasi perusahaan
 - d. hubungan antarpribadi (*inter personal relation*)
 - e. kualitas supervise (*quality supervisor*)

Dari teori ini timbul paham bahwa dalam perencanaan pekerjaan harus diusahakan sedemikian rupa, agar kedua faktor ini dapat dipenuhi (dalam Hasibuan 2005:108-110). Berbeda dengan Ganguli yang menggunakan istilah "*unconscious motives*" yaitu rangsangan yang tidak nyata. Artinya setelah pejabat manajemen itu merasa kuat dalam kebutuhan materinya, maka mereka akan langsung mengalihkan usaha dan perjuangan hidupnya untuk memperoleh kepuasan dari alat-alat perangsang yang tidak nyata dan susah diraba sebagai imbalan jerih payahnya seperti contoh latihan atau pengembangan pegawai yang sudah umum diakui sebagai alat untuk

mendorong mereka supaya memberikan sumbangan secara lebih baik kepada organisasi daripada yang dapat mereka berikan sebelumnya (dalam Buchari Zainun 2004:31-32).

Teori Motivasi Prestasi (David Mc. Clelland)

Dalam teorinya ini, Mc Clelland mengemukakan kebutuhan akan afiliasi, kebutuhan akan kekuasaan, dan kebutuhan untuk berprestasi. Teori ini dikenal dengan teori motivasi prestasi (*achievement motivation*).

Teori yang dikemukakan oleh ketiga pendapat tersebut terlihat adanya kesamaan dan dapat dijelaskan bahwa teori motivasi, misalnya Maslow dan teori Herzberg mengurutkan dalam suatu hierarki, hanya dalam istilah saja yang berbeda, sedangkan pendapat Mc. Clelland merupakan penekanan bahwa organisasi memberikan adanya peluang untuk berprestasi bagi setiap anggota dalam rangka memenuhi kebutuhan. Teori yang menekankan pada proses motivasi adalah untuk menjelaskan siklus bagaimana perilaku yang berorientasi pada pencapaian tujuan, diarahkan, dikendalikan, dibina dan dihentikan pada tingkat tertentu. Pada dasarnya semua manusia mempunyai kebutuhan individu yang timbul dari dorongan dalam dirinya, setelah terdorong diikuti dengan rasionalitas di proses, dan timbul berupa ucapan, sikap, tingkah laku yang diarahkan pada pemenuhan kebutuhan, langkah selanjutnya diharapkan terpenuhinya kebutuhan. Setelah terpenuhinya pemenuhan kebutuhan, proses selanjutnya dapat menimbulkan kebutuhan lainnya pada saat terpenuhinya kebutuhan saat itu, demikian seterusnya kehidupan manusia untuk memenuhi kebutuhan merupakan suatu sistem yang tidak akan puas dan tidak akan habis selama manusia hidup selalu merasa tidak puas dalam segala hal.

Faktor Pemacu Motivasi Pegawai

Dalam memacu motivasi kerja pegawai dan mendukung peningkatan kinerja pegawai, menurut Mornir, (1998 : 197) dapat ditempuh melalui pemberian fasilitas kerja dan penghargaan, sebagai berikut :

a. Pemberian Fasilitas Kerja

Fasilitas adalah segala sesuatu yang digunakan, dipakai, ditempati, dan dinikmati oleh pegawai baik dalam hubungannya langsung dengan pekerjaan maupun kelancaran pekerjaan. Fasilitas ini dapat dibagi atas tiga golongan besar yaitu fasilitas alat kerja, fasilitas perlengkapan kerja, dan fasilitas sosial.

b. Pemberian Penghargaan

Penghargaan merupakan salah satu kebutuhan manusia (Maslow : *Esreem or status needs*). Penghargaan ini sering disamakan dengan insentif, karena maknanya sama-sama merupakan pemberian, dan sifatnya disamping tidak dibedakan dalam pemberian, juga tidak dibatasi oleh waktu. Padahal apabila dikaji lebih mendalam penghargaan dan insentif ini berbeda terutama dalam hal maksud pemberiannya.

Menurut Moenir (1997 : 193) penghargaan dibereikan untuk menghargai terhadap jasa atau prestasi seseorang, semata-mata dari segi manusiawi. Sedangkan Insestif diberikan bukan karena jasa atau prestasinya, tetapi justru mengharapkan agar orang yang bersangkutan sapat berprestasi atau berjasa lebih baik dari yang sudah-sudah.

Menurut Naiggolan (1997 : 183) ada beberapa jenis penghargaan yang dapat diberikan kepada PNS seperti :

- 1) Tanda Kehormatan Satya Lencana Peringatan Perjuangan Kemerdekaan yang diatur dengan PP No.29 Tahun 1959.
- 2) Tanda Kerhormatan Satya Lencana Karya Satya yang diatur dengan PP No 31 Tahun 1959
- 3) Pemberian penghargaan kepada PNS yang melakukan kewajibannya secara luar biasa yang diatur dengan PP No. 35 Tahun 1964.
- 4) Kenaikan pangkat penghargaan yang diatur dengan PP No.3 Tahun 1980.

Konsep Kinerja Aparatur

Kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Widodo 2001 : 28).

Kinerja pegawai didefinisikan Rue dan Byars (*dalam* Keban, 1995 : 1), sebagai tingkat pencapaian hasil (*the degree of accomplisinent*), karena itu kinerja pegawai dapat dipandang sebagai tingkat pencapaian tujuan yang diinginkan. Definisi lain yang juga memandang kinerja secara internal, hanya membandingkannya dengan tujuan organisasi, dikemukakan Gordon (1993 : 332) bahwa "*performance refers speci-ficallly to performing and reaching group goal throught fast workspeed; outcomes of high quality, accuracy, and quantity; observation of rules*".

Kinerja pegawai menurut Perry (1989:619-626) akan menunjuk pada efektivitas kerja pegawai, di mana hal itu akan menyangkut pengharapan untuk mencapai hasil yang terbaik sesuai dengan tujuan kebijakan. Isu efektivitas organisasi merupakan hasil komulatif dari hasil kinerja individu.

Kriteria dari kinerja pegawai me-nyangkut permasalahan pilihan personal yang dikaitkan dengan nilai-nilai peme-rintahan (*government values*), yang karena itu membawa konsekuensi bahwa aparaturnya memiliki *consumer-aware*, menerapkan nilai-nilai *the manager faces the consumer* yang pada akhirnya akan membawa implikasi pada efektivitas pelayanan dan kinerja pelayanan secara keseluruhan (*service effectiveness*) (Willcocks dan Harrow, 1992:121).

Analisis Data

Sesuai rumusan masalah dan tujuan penelitian maka analisis data yang digunakan penulis adalah model Interaktif yang dikembangkan oleh Miles &

Huberman (2004 :16) melalui tahapan-tahapan pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan verifikasi data /menarik kesimpulan.

Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan indikasi bahwa kinerja aparatur di Sekretariat Daerah Kota Balikpapan telah mengalami perubahan atau peningkatan, dan hal tersebut dapat dilihat dari data-data yang disajikan. Hal tersebut sebagai manifestasi dari upaya yang dilakukan melalui beberapa kegiatan antara lain Meng-*upgrade* analisis pekerjaan yang telah ada, Pengembangan kualitas kehidupan kerja, Mereformasi strategi pendidikan dan pelatihan, Reorientasi manajemen karier dan melakukan reorientasi penilaian prestasi kerja. Meskipun perubahan kurang signifikan tetapi ditinjau dari aspek manfaat, dapat memberikan kontribusi yang berarti untuk mewujudkan visi dan misi Sekretariat Daerah Kota Balikpapan. Untuk mengetahui lebih jelas peningkatan kinerja pegawai yang dilakukan Sekretariat Daerah Kota Balikpapan yang diukur melalui lima indikator, maka secara substantif dapat dijelaskan sebagai berikut :

Pengembangan motivasi pegawai merupakan determinan penting untuk meningkatkan kinerja pegawai, karena didasari oleh suatu pemikiran bahwa dengan diberikan beberapa faktor pemacu, maka pegawai akan termotivasi meningkatkan kinerja. Dalam rangka optimalisasi kinerja pegawai maka sudah selangkahnya hal tersebut perlu mendapatkan perhatian yang besar dari Sekretariat Daerah Kota Balikpapan. Dengan demikian pegawai akan dengan suka rela mengorbankan dirinya untuk kepentingan lembaga. Melalui pengembangan motivasi inilah diharapkan para pegawai Sekretariat Daerah Kota Balikpapan akan terpacu untuk meningkatkan tugas dan fungsinya dengan baik, terutama dalam kaitannya dengan kinerja pegawai. Sebagai satuan kerja pemerintah daerah maka akan berfungsi dengan baik dalam menjalankan roda pemerintahan manakala faktor pemacu yang diberikan lebih dikenali dan diberikan sesuai harapan pegawai.

Upaya pengembangan motivasi kerja dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai diarahkan kepada faktor-faktor yang berhubungan dengan kebutuhan pegawai, dan dengan mengenali kebutuhan pegawai niscaya akan memacu kinerja pegawai Fakta menunjukkan indikasi sebagai berikut :

Pemberian Tunjangan Penghasilan Tambahan

Dalam kaitannya dengan penelitian yang dilakukan ternyata pemberian motivasi pegawai yang dilakukan berdasarkan eselon dapat memacu pegawai untuk menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik. Meskipun pemberian insentif sesuai eselon ternyata berimplikasi terhadap kinerja pegawai. Para pegawai merasa diperhatikan, karena itu dapat mendorong motivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja pegawai..

Jika dilihat dari besarnya tunjangan tambahan yang diterima pegawai Sekretariat Daerah Kota Balikpapan sudah selangkahnya jika para pegawai di lingkungan kerja lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja pegawai karena insentif yang diberikan lembaga tergolong besar. Dengan demikian

motivasi kerja pegawai yang ditopang dengan pemberian insentif para pegawai lebih bersemangat untuk menjalankan tugas rutin.

Pemberian Fasilitas Kerja

Pengembangan motivasi kerja pegawai yang dilakukan oleh lembaga/organisasi publik (pemerintah) dilakukan melalui pemberian fasilitas kerja. Sebenarnya fasilitas kerja merupakan kewajiban pemerintah untuk melengkapi pegawai dengan berbagai perangkat/alat dalam menunjang kegiatan, namun disisi lain hal ini dianggap dapat memotivasi pegawai dalam bekerja. Fasilitas kerja dimaksud adalah segala sesuatu yang digunakan, dipakai, ditempati, dan dinikmati oleh pegawai baik dalam hubungannya langsung dengan pekerjaan maupun kelancaran pekerjaan. Fasilitas ini dapat dibagi menjadi tiga yaitu fasilitas alat kerja, fasilitas perlengkapan kerja, dan fasilitas sosial

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberian fasilitas kerja belum sepenuhnya dapat mendorong motivasi kerja pegawai untuk meningkatkan pelayanan pada publik Karena fasilitas kerja yang tersedia kurang mendukung mempercepat akses pelayanan, terutama sarana komputer dan peralatan elektrik lainnya selain jumlahnya kurang memadai juga kualitasnya kurang sejalan dengan perkembangan teknologi, sehingga perlu up date dan penambahan sesuai kebutuhan. Di samping itu kurang tersedianya ruang kerja yang dapat membuat kenyamanan kerja, karena ruang kerja yang ada sudah tidak sesuai / tidak dapat menampung jumlah tenaga kerja / pegawai dan berkas / dokumen yang terus bertambah sehingga pegawai merasa kurang nyaman untuk bekerja. Meski demikian pegawai secara rutinitas tetap menjalankan fungsinya, karena memang sudah menjadi kewajiban untuk melayani masyarakat apapun kondisinya, dan yang terpenting adalah kepentingan masyarakat dapat terpenuhi walaupun layanan kurang efektif. Indikasi lain dapat dilihat dari fasilitas kelengkapan kerja meliputi pakaian kerja, peralatan kerja, dan alat tulis kantor. Mengenai fasilitas kerja masih kurang diperhatikan oleh dinas, terutama masalah meja kerja. Namun indikasi terhadap meningkatnya motivasi pegawai nampak pada faktor kelengkapan kerja manakala mereka dapat dipenuhi dengan baik. Demikian pula pada penyediaan fasilitas sosial, ternyata ada beberapa pegawai yang seharusnya layak mendapatkannya tetapi ada juga yang belum mendapatkan fasilitas sosial.

Dengan demikian fasilitas sosial yang diberikan kantor belum sepenuhnya dapat mendorong motivasi kerja pegawai, karena tidak semua pegawai yang dinilai layak mendapatkannya justru tidak mendapatkan apa-apa.

Penempatan Kerja Sesuai Kompetensi

Pengembangan motivasi kerja lainnya secara teoritis yang dapat meningkatkan kegairahan kerja pegawai adalah penempatan pegawai. Pentingnya menempatkan motivasi kerja pegawai sebagai salah satu

determinan penting dalam suatu organisasi karena dalam proses kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan dimaksud akan dapat diwujudkan apabila setiap anggota organisasi memiliki sikap dan kemauan yang lebih besar untuk menyumbangkan tenaganya demi kepentingan organisasi. Penempatan kerja pegawai sesuai dengan keahliannya atau spesialisasinya mencerminkan adanya keseimbangan antara tingkat kemampuan aparatur dengan beban kerja, latar belakang pendidikan dengan jenis pekerjaan. Jika aparatur menilai bahwa apa yang dikerjakannya sesuai dengan kemampuan, maka diasumsikan mereka tidak mengalami hambatan dalam bekerja atau sebaliknya. Menurut teori perilaku bahwa motivasi kerja pegawai akan tumbuh apabila ada keseimbangan pemenuhan antara anggota organisasi dengan kepentingan organisasi. Artinya seorang anggota organisasi (pegawai) akan termotivasi untuk melaksanakan tugasnya dengan baik apabila dibarengi dengan pemenuhan kebutuhan, baik kebutuhan secara internal maupun eksternal. Ironisnya tidak semua organisasi mampu mengaplikasikan hal tersebut, maka dari itu tidaklah heran terjadi konflik internal yang pada akhirnya berdampak pada efektivitas kerja. Seperti halnya yang terjadi di berbagai organisasi, baik pemerintah maupun swasta, tidak luput dari persoalan-persoalan yang mengakibatkan konflik internal. Penempatan kerja sesuai dengan keahlian/ dapat membawa konsekuensi terhadap kinerja pegawai dan sebaliknya jika tidak terdapat keseimbangan berakibat kepada kendornya semangat kerja pegawai. Kemudian dari hasil observasi telah ditemukan beberapa indikasi yang terkait dengan penempatan kerja yaitu masih adanya pegawai yang menduduki jabatan atau tugas tertentu tidak sesuai dengan bidangnya/komptensi yang dimiliki. Hal ini nampak pada capaian kerja yang kurang maksimal. Demikian juga dengan kasus ketidakjelasan uraian tugas dan tanggung jawab pada beberapa pegawai karena sering terlihat tidak ada pekerjaan selain duduk-duduk saja.

Dari pengolahan data sekunder, ditemukan ketidaksesuaian penempatan kerja terhadap kompetensi yang dimiliki pegawai, dengan indikasi kesesuaian bidang kerja dengan pendidikan formal dan legalitas pelatihan dengan yang dimiliki pegawai.

Dengan demikian sulit untuk memenuhi keseimbangan antara formasi dengan latar belakang pegawai yang dibutuhkan, sehingga ada sebagian kecil pegawai yang tidak sesuai dengan penempatannya. Ketidaksesuaian ini dapat dilihat dari latar belakang pendidikan dengan bidang kerjanya, kemudian antara kapasitas dan kompetensi pegawai kurang sesuai dengan beban kerja, dan juga jenis pekerjaan kurang sesuai dengan keterampilan dan keahlian yang dimiliki pegawai. Dari hasil observasi di lapangan telah diperoleh beberapa pegawai yang kurang sesuai dengan penempatannya, yaitu tidak hanya menyangkut kapasitas, kompetensi, keterampilan dan keahlian pegawai terhadap beban kerja dan jenis pekerjaan tetapi ada juga yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan justru tidak ditempatkan pada posisi yang tepat. Dengan demikian dalam hal penempatan kerja pegawai di

lingkungan kerja Sekretariat Daerah Kota Balikpapan belum semua pegawai ditempatkan sesuai kualifikasi yang ditentukan dalam analisis jabatan sebagaimana yang diatur dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Negara Nomor Kep. 61/M.PAN/6/2004, Tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan. Kenyataan ini menunjukkan bahwa pengembangan motivasi kerja pegawai melalui penempatan pegawai dapat mempengaruhi motivasi kerja pegawai dalam meningkatkan kinerja.

Kesempatan Mengikuti Pendidikan dan Latihan

Peningkatan efektivitas pelayanan publik akan dapat diwujudkan jika pegawai mempunyai kapasitas/kemampuan yang sesuai dengan beban kerja yang dikerjakan. Parameter kemampuan kerja pegawai antara lain ditentukan oleh tingkat pengetahuan, ketrampilan, keahlian dan pengalaman kerja yang diperoleh pegawai sejak mula bekerja. Dalam organisasi pemerintah, kapasitas pegawai juga ditentukan oleh legalitas pelatihan yang pernah pegawai ikuti. Ironisnya tidak semua pegawai mendapatkan kesempatan mengikuti diklat. Penentuannya ditentukan berdasarkan kriteria masa kerja, golongan, jenis diklat sebelumnya yang diikuti dan prestasi kerja. Banyak pegawai yang mempunyai harapan mengikuti diklat karena dengan legalitas diklat yang dimiliki menjadi pertimbangan bagi Baperjakat dalam mempromosikan kenaikan jabatan seorang pegawai.

Dalam hal ini, kesempatan pegawai untuk mengikuti diklat dapat dijadikan sebagai pemicu motivasi/semangat pegawai karena tidak semua pegawai terpilih untuk diikuti dalam diklat. Artinya bahwa pegawai merasa dihargai keberadaannya sesuai dengan peraturan yang berlaku. Hanya saja seringkali ada kepentingan oleh oknum pegawai tertentu sehingga pegawai yang seharusnya memenuhi persyaratan mengikuti diklat justru tidak diikutsertakan. Mengenai upaya pengembangan motivasi kerja melalui pemberian kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan kepada pegawai telah menunjukkan indikasi cukup baik. Meskipun upaya tersebut belum optimal tetapi dari hasil yang dicapai cukup menggembirakan, yaitu terdapat beberapa pegawai yang memiliki legalitas pelatihan. Kurang optimalnya dalam melibatkan pegawai untuk mengikuti pelatihan berbagai hal Realitas menunjukkan bahwa dalam kurun waktu dua tahun terakhir Sekretariat Daerah Kota Balikpapan telah memberikan kesempatan 11 orang pegawai untuk mengikuti 12 jenis pelatihan. Dari jumlah tersebut dilakukan dalam dua tahap yaitu tahap dan mampu memabha pegawai yang cakap dan terampil.

Dengan demikian sulit untuk memenuhi keseimbangan antara formasi dengan latar belakang pegawai yang dibutuhkan, sehingga ada sebagian kecil pegawai yang tidak sesuai dengan penempatannya. Ketidak sesuai ini dapat dilihat dari latar belakang pendidikan dengan bidang kerjanya, kemudian antara kapasitas dan kompetensi pegawai kurang sesuai dengan beban kerja, dan juga jenis pekerjaan kurang sesuai dengan keterampilan dan keahlian yang dimiliki pegawai. Dari hasil observasi di lapangan telah diperoleh

beberapa pegawai yang kurang sesuai dengan penempatannya, yaitu tidak hanya menyangkut kapasitas, kompetensi, keterampilan dan keahlian pegawai terhadap beban kerja dan jenis pekerjaan tetapi ada juga yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan justru tidak ditempatkan pada posisi yang tepat.

Dengan demikian dalam hal penempatan kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Balikpapan belum semua pegawai ditempatkan sesuai kualifikasi yang ditentukan dalam analisis jabatan sebagaimana yang diatur dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Negara Nomor Kep. 61/M.PAN/6/2004, Tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan. Kenyataan ini menunjukkan bahwa pengembangan motivasi kerja pegawai melalui penempatan pegawai dapat mempengaruhi motivasi kerja pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan sebagaimana yang dikemukakan pada bab sebelumnya, penulis akan menarik beberapa kesimpulan sebagai berikut : pertama adalah bahwa pengembangan motivasi pegawai yang dilakukan Sekretariat daerah Kota Balikpapan melalui beberapa faktor pemacu antara lain, Pemberian Insentif, Pemberian Fasilitas Kerja, Penempatan kerja pegawai sesuai bidang kerjanya, Kesempatan mengikuti Pendidikan dan Latihan, dan memberikan penghargaan fakta menunjukkan bahwa pegawai merasa termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Meskipun pemberian fakta pemacu kurang sepenuhnya sesuai harapan pegawai ternyata para pegawai merasa terpacu untuk melaksanakan tugasnya dengan baik.

Kedua, pengembangan motivasi pegawai yang dilakukan Sekretariat Daerah Kota Balikpapan melalui beberapa indikator yang ditetapkan, ternyata memberikan kontribusi yang berarti terhadap peningkatan kinerja. Terindikasi oleh sikap dan perilaku pegawai dalam melaksanakan tugas rutin, nampak lebih bersemangat untuk meningkatkan hasil kerja. Ketiga, faktor yang mendukung pengembangan motivasi pegawai antara lain Undang-undang Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, Peraturan Pemerintah Nomor 29 tahun 2004 tentang Pembinaan Pegawai Negeri Sipil, Kepmenpan Nomor 42 tahun 2008, Tentang Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Adanya pemberian tunjangan penghasilan tambahan secara proporsional (menurut kepangkatan dan eselon, Adanya komitmen yang kuat dari Walikota beserta unsur pimpinan di Sekretariat Daerah Kota Balikpapan untuk mengemb- bangkan motivasi pegawai.

Terakhir faktor-faktor yang Menghambat antara lain antara lain Terbatasnya alokasi anggaran untuk pengembangan motivasi dalam rangka menunjang kinerja, Adanya keragaman sikap dan perilaku serta motivasi kerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sehingga merefleksi terhadap kinerja pegawai yang kurang optimal, Desparitas kapasitas dan kompetensi pegawai di lembaga tersebut, sehingga kurang menunjang peningkatan kinerja pegawai secara akumulatif, dan Keragaman kesadaran

diantara pegawai dalam meningkatkan kinerja sehingga hasil kerja yang dicapai kurang optimal, serta Kurangnya kesadaran pegawai dalam memanfaatkan jam kerja efektif

Saran-saran

Dari hasil kesimpulan yang dikemukakan di atas, maka penulis akan memberikan saan-saran sebagai berikut: pertama, dalam upaya mendorong motivasi kerja pegawai di lingkungan kerja Sekretariat Daerah Kota Balikpapan perlu didukung oleh faktor pemacu yang dapat membangkitkan semangat kerja pegawai dan hal tersebut dapat dilakukan melalui pemberian fasilitas kerja yang memadai, memberikan penghargaan berdasarkan prestasi yang dicapai dan memberikan kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan. Selanjutnya meningkatkan sarana operasional dan menyiapkan prasarana pendukung untuk menunjang keancaran tugas rutin, baik dari segi kuantitas maupun kualitas melalui anggaran Pendapatan dan belanja daerah. Hal berikutnya yakni menumbuhkan kesadaran para pegawai agar memiliki ethos kerja dan komitmen yang kuat untuk meningkatkan kinerja. Dan terakhir pemberian fasilitas kerja yang memadai, memberikan penghargaan berdasarkan prestasi yang dicapai dan memberikan kesempatan untuk pengembangan karir.

Daftar Pustaka

- Anonimus, Anonimus, Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004, tentang *Pemerintahan daerah*. Indonesia, Jakarta.
- _____, Undang-undang No. 43 Tahun 1999 tentang *Pokok-pokok Kepegawaian*. Indonesia. Jakarta.
- Amstrong, Michael. *Seri Pedoman Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Elex Media Komputindo.1999
- Atmosudirjo, Slamet Prayudi. 1997. *Administrasi dan Managemen Umum*, Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Beck, Robert C. 1983. *Motivation*. Sec. Edition. Prentice Hall. New Jersey
- Bryant, Coralie dan Louis G. White, 1987, *Manajemen Pembangunan Untuk Negara Berkembang*, diterjemahkan oleh Rusyanto L. Simatupang dari *Managing Development in the Thei World*, LP3ES Jakarta.
- Buchari Zainun 2004. *Manajemen dan Motivasi*. Ghalia Indonesia Jakarta
- Djarmiko, 2005. *Ironi Pembangunan di Negara Berkembang*. Sinar Harapan, Jakarta.
- Djanaid, Dj. *Kepemimpinan teori dan Praktek*. Malang: Indonesia Multi Management. 1994
- Fraser T.M. 1993. *Human Stress, Work and Satisfaction*. terjemahan Ny. L Mulyana. Pustaka Binaman Presindo. Jakarta
- Gibson, Ivancevich dan Donnelly. *Organisasi (Perilaku, Struktur, Proses)*. Jakarta: Bina Rupa Aksara. 1996
- Gomes Fastino Cardaso. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Andi. 2003

- McClelland, David C. (1987). *Memacu Masyarakat Berprestasi. Mempercepat Laju Pertumbuhan Ekonomi Melalui Peningkatan Berprestasi*. Jakarta: Internedia.
- Miles, Matthew B. dan A Michel Huberman. 2002 *Analisis Data Kualitatif*. Cetakan I. UI – Press. Jakarta.
- Moenir. H.A.S.1997 *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*, Cetakan Pertama, Bumi Aksara, Jakarta
- Moleong, LS. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya. 2002
- Nawawi, Hadari. *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gajah Mada Press. 1999
- Pasolong, Harbani. 2007. *Teori Administrasi Publik*. Bandung:ALFABETA.
- Raxavieh, 1998 : 332), *Qualification Reseach Method*, Prentice Hall of India Privat Limited, New York.
- Siagian S, P. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi I. Cetakan II. Bumi Aksara. Jakarta.
- _____. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: PT Rineka Cipta. 2002
- Thoha, Miftah 2001. *Dimensi-Dimensi Prima Ilmu Administrasi Negara*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- _____, *Beberapa Aspek Kebijakan Birokrasi*. Media Widya Mandala, Yogyakarta.