

BAB I

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah Yang Maha Kasih dan Penyayang, yang telah memberikan kasih dan sayang-Nya, dan Sholawat serta salam bagi Nabi Muhammad SAW sehingga berhasil menyelesaikan skripsi ini dengan baik.

Skripsi ini berjudul **“Upaya Memotivasi Pegawai Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja (Studi pada Kantor Dinas Pengairan Kabupaten Mojokerto)”** di maksudkan untuk memenuhi persyaratan dan penyelesaian Pendidikan Strata 1 (S1) di Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.

Tujuan penulisan skripsi ini pada dasarnya adalah untuk mencari Ilmu Allah SWT yang berada di dunia ini terutama yang berkaitan mengenai ”Upaya Memotivasi Pegawai Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja”. Sangat disadari bahwa hasil penelitian ini masih banyak kekurangannya, yang sempurna hanyalah Allah SWT. Namun tidak lupa ucapan terima kasih yang banyak kepada semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan tugas ini, yaitu :

1. Dr. Suhadak, M. Ec, selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
2. Drs. Irwan Noor, M.A, selaku Ketua Jurusan Administrasi Negara Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
3. Bapak Drs. Soekanto, M.S selaku Sekretaris Jurusan Administrasi Negara Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

4. Drs. Suwondo, M.S dan Dra. Siti Rochmah, M.Si selaku dosen pembimbing yang telah banyak membimbing dan mengarahkan penulis dalam penyelesaian skripsi ini.
5. Ibu, Bapak, serta keluarga yang telah memanjatkan do'a dan memberikan dorongan dan dukungan untuk penulis selama penyelesaian studi.
6. Seluruh dosen pengajar di lingkungan Jurusan Administrasi Negara atas segala ilmu dan pengetahuan yang telah diberikan.
7. Kepala dan Semua Pegawai Kantor Dinas Pengairan Kabupaten Mojokerto yang telah memberikan data dan informasi serta bimbingan kepada kami, sehingga kami dapat menyelesaikan skripsi ini.
8. Teman-teman FIA Negara Angkatan 2000, 2001, 2002, 2003, 2004 yang telah banyak membantu dalam perkuliahan.

Akhirnya, semoga skripsi ini bermanfaat bagi siapa saja yang membaca dan menjadikan skripsi ini ilmu yang bermanfaat sehingga menjadi penolong penulis di akherat kelak, Amien.

Malang, 13 Maret 2008

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAKSI	i
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR TABEL	ix
 BAB I PENDAHULUAN	 1
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	4
C. Tujuan Penelitian	5
D. Kontribusi Penelitian	5
E. Sistematika Pembahasan	6
 BAB II TINJUAN PUSTAKA	 9
A. Motivasi.....	9
1. Pengertian Upaya	9
2. Pengertian Motivasi	9
3. Jenis-jenis Motivasi dan Model Motivasi	12
4. Teori-Teori Motivasi	14
5. Tujuan Motivasi	18
6. Asas-Asas Motivasi.....	20
7. Hambatan – Hambatan Dalam Memotivasi.....	21
B. Produktivitas Kerja Pegawai	23
1. Pengertian Produktivitas	23
2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas	26
3. Meningkatkan Produktifitas Kerja	29
4. Penilaian Kinerja Pegawai	31
 BAB III METODE PENELITIAN	 40
A. Jenis Penelitian	40
B. Fokus Penelitian	41
C. Lokasi dan Situs Penelitian	42
D. Jenis dan Sumber Data	42
E. Teknik Pengumpulan Data	44
F. Instrumen Penelitian	45
G. Analisis Data	46

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	48
A. Gambaran Umum Kabupaten Mojokerto	48
1. Keadaan Geografis	48
2. Struktur Kantor Dinas Pengairan Di Kabupaten Mojokerto	48
3. Kepegawaian Kantor Dinas Kabupaten Mojokerto	63
B. Data Fokus Penelitian	65
1. Upaya Memotivasi Pegawai Di Kantor Dinas Pengairan Kabupaten Mojokerto.....	65
a. Partisipasi Perumusan Kebijakan Pegawai.....	65
b. Pengarahan Dan Pemberian Bimbingan Pegawai	68
c. Pengawasan Terhadap Pegawai.	71
d. Pemberian Dorongan Semangat Kerja Kepada Pegawai	75
e. Penilaian Kinerja Pegawai	80
2. Hambatan dalam Upaya Memotivasi Pegawai Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Di Kantor Dinas Pengairan Kabupaten Mojokerto.....	84
C. Analisis Data	85
1. Upaya Memotivasi Pegawai Di Kantor Dinas Pengairan Kabupaten Mojokerto.....	85
a. Partisipasi Perumusan Kebijakan Pegawai.....	85
b. Pengarahan Dan Pemberian Bimbingan Pegawai	89
c. Pengawasan Terhadap Pegawai.	92
d. Pemberian Dorongan Semangat Kerja Kepada Pegawai	95
e. Penilaian Kinerja Pegawai	97
2. Hambatan dalam Upaya Memotivasi Pegawai Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Di Kantor Dinas Pengairan Kabupaten Mojokerto.....	100
BAB V PENUTUP	105
A. Kesimpulan	105
B. Saran	107

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

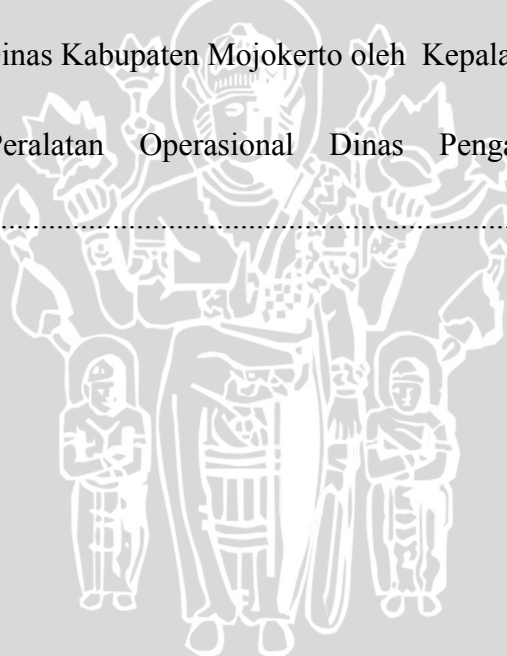
Halaman

Tabel 1 : Daftar Pegawai Dinas Pengairan Kabupaten Mojokerto 2006..... 64

Tabel 2 : Hasil Tanggapan Responden Terhadap Pemberian Pengarahan Dan
Bimbingan Di Kantor Dinas Kabupaten Mojokerto oleh
Kepala Dinas 70

Tabel 3 : Hasil Tanggapan Responden Terhadap Pengawasan Terhadap Pegawai
Di Kantor Dinas Kabupaten Mojokerto oleh Kepala Dinas 74

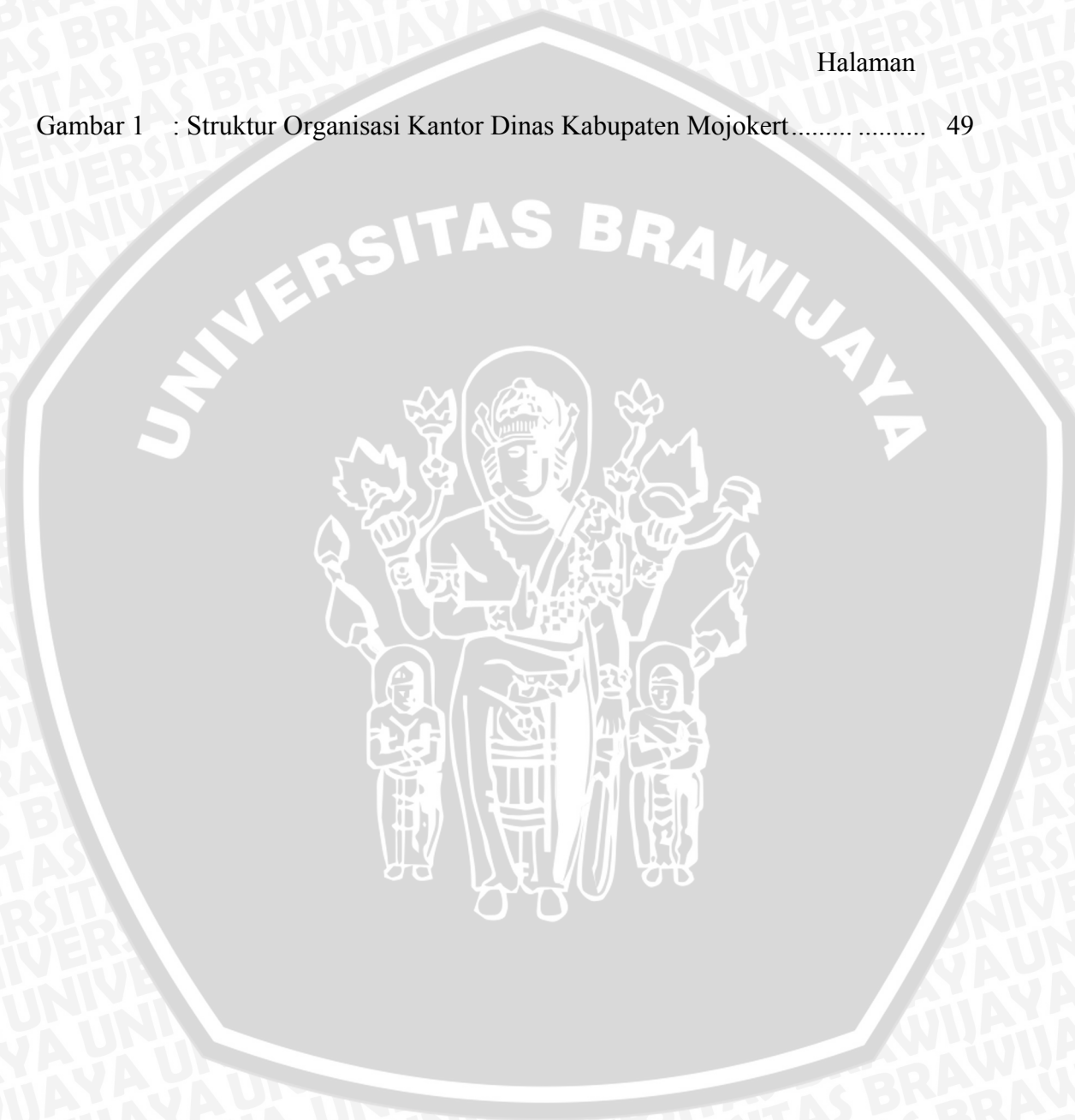
Tabel 4: Susunan Peralatan Operasional Dinas Pengairan Kabupaten
Mojokerto..... 83



DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 1 : Struktur Organisasi Kantor Dinas Kabupaten Mojokert..... 49



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Setiap perusahaan, instansi, kantor maupun organisasi pasti memiliki tujuan tertentu dimana dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut suatu organisasi perlu memanfaatkan orang-orang atau pegawai secara optimal sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya. Kelangsungan hidup dan keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung pada orang-orangnya atau pegawai, disamping juga faktor pendukung lainnya. Adanya peralatan fisik yang lengkap dan serba modern tidak akan menghasilkan apapun apabila digerakkan oleh orang-orang atau pegawai yang ditugasi untuk menanganinya.

Peranan manusia sebagai faktor utama penggerak operasional organisasi atau perusahaan atas kelancaran tujuan yang hendak dicapai merupakan keharusan, karena hal itu sudah sepantasnya untuk selalu motivasi kerja pegawai di lingkungan organisasi. Motivasi merupakan faktor yang sangat penting dalam menunjang efektifitas dan efisiensi suatu pekerjaan dan dapat meningkatkan *performance* organisasi serta memberikan pelayanan yang baik bagi lingkungan organisasi maupun masyarakat. Karena tanpa motivasi dan disiplin dalam suatu pekerjaan tidak akan terselesaikan dengan baik dan benar.

Sebab manusia merupakan aset terpenting bagi organisasi, sedemikian kuatnya keberadaan manusia dalam suatu instansi, sehingga ketika mereka tidak melaksanakan tugas dan kewajiban mereka dalam organisasi maka akan berpengaruh terhadap aktivitas instansi. Menurut Winardi (2002:135) menyatakan bahwa:

“Perusahaan-perusahaan serta organisasi-organisasi lainnya memiliki sejumlah Sumber daya (*resources*), diantara mana sumber daya terpenting adalah manusia. Hal tersebut disebabkan oleh karena para individu bertindak dalam rangka kerja sama dengan pihak yang menginisiasi, mengarahkan dan melaksanakan aktivitas organisasi yang bersangkutan”.

Manusia yang tergabung dalam suatu perusahaan disebut dengan karyawan atau pegawai. Mereka bergabung dan bekerja pada suatu perusahaan karena mereka mempunyai motif tertentu. Sebagai pribadi yang utuh, mereka tentunya memiliki berbagai kebutuhan (*needs*) dan keinginan (*wants*) yang ingin mereka penuhi, kebutuhan dan keinginan mereka tidaklah sedikit mulai dari kebutuhan fisik, biologis (yang berupa makan, minum, tempat tinggal), kebutuhan rasa aman (yang berupa keamanan, perlindungan, kemerdekaan), hingga kebutuhan psikologis (yang berupa status, prestasi, aktualisasi, penghargaan, dan kepuasan).

Pada dasarnya instansi tempat para pegawai tersebut bekerja bukan saja mengharapkan pegawai mampu, cakap, dan terampil tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan mencapai hasil kerja yang optimal. Untuk

mencapai kondisi kerja yang diinginkan maka pegawai tersebut membutuhkan seorang pemimpin dalam setiap aktivitasnya. Tidak ada satu instansi, perusahaan atau satu organisasi pun yang tidak membutuhkan peran seorang pemimpin, sebab seperti halnya pegawai. Pemimpin merupakan sumber daya pokok dan titik sentral dari setiap aktivitas yang terjadi dalam suatu instansi.

Menurut Hasibuan (2001:42) menyatakan bahwa:

“ Pemimpin merupakan salah satu intisari dari manajemen, sumber daya pokok dan titik sentral dari setiap aktivitas yang terjadi dalam suatu perusahaan. Bagaimana kreativitas dan dinamikanya seorang pemimpin dalam menjalankan wewenang kepemimpinannya akan sangat menentukan apakah tujuan perusahaan akan tercapai atau tidak. Pemimpin yang dinamis dan kreatif maka organisasi yang dipimpinnya juga akan semakin dinamis dan aktivitas-aktivitas yang akan dilakukan akan semakin banyak”

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang dengan segala kemampuannya mau mempertimbangkan dan berusaha memenuhi segala kebutuhan karyawannya. Baik dalam memberikan motivasi dan control terhadap pegawai. Seperti yang telah diungkapkan diatas bahwa manusia bekerja karena memiliki motif yang berupa kebutuhan dan keinginan yang ingin mereka penuhi. Sehingga apabila tidak terpenuhi dengan cukup baik maka mereka tidak akan melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan baik maka akibat yang terjadi adalah tidak tercapainya tujuan organisasi.

Keberadaan pemimpin yang sangat berpengaruh dalam organisasi maupun instansi harus mampu mengenal dan mengetahui segala hal yang berhubungan dengan pegawainya. Dengan demikian pemimpin akan lebih mudah memberikan

motivasi dalam menjalankan fungsi-fungsinya sesuai perannya sebagai pemimpin. Jadi untuk mencapai prestasi kerja yang dapat dibanggakan dan berguna bagi kemajuan dan kelancaran organisasi, mutlak diperlukan pegawai yang benar-benar berdisiplin, menguasai dan paham akan apa yang menjadi bidang tugasnya. Kondisi yang demikian akan membawa akibat pada terciptanya efisiensi dan efektifitas kerja.

Namun dari kenyataan yang ada di Kantor Dinas Pengairan Kabupaten Mojokerto, sesuai dengan pengamatan peneliti, banyaknya pegawai yang bermalas-malasan dalam ruang kerja, sehingga waktu dalam kerja terbuang percuma, disebabkan kurangnya kesadaran dan tanggung jawab, hal ini disebabkan oleh kurangnya motivasi pegawai terhadap tanggung jawab yang dibebankan, sehingga banyaknya pekerjaan yang kadang tidak sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti berminat melakukan penelitian ini atas pertimbangan bahwa motivasi dalam kerja pegawai Dinas Pengairan Kabupaten Mojokerto masih kurang, yang disebabkan antara lain banyaknya program kerja yang tidak terlaksana dan tidak sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, pada Dinas Pengairan Kabupaten Mojokerto.

Berdasarkan uraian tersebut diatas maka penulis tertarik untuk mengangkat fenomena tersebut dalam bentuk penelitian skripsi dengan judul **“Upaya Memotivasi Pegawai Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja”. (Studi Pada Kantor Dinas Pengairan Kabupaten Mojokerto).**

B. Rumusan Permasalahan

Berangkat dari latar belakang masalah tersebut diatas menunjukkan bahwa keberhasilan atau kegagalan suatu pekerjaan salah satunya adalah perlu adanya motivasi pegawai, karena motivasi terhadap pegawai akan membawa keberhasilan pencapaian tujuan organisasi, khususnya organisasi di Kantor Dinas Pengairan Kabupaten Mojokerto.

Permasalahan yang akan dicermati dan dianalisis dalam penelitian ini berhubungan dengan upaya - upaya yang dilakukan oleh pimpinan untuk memotivasi pegawai dalam meningkatkan produktivitas kerja di Kantor Dinas Pengairan Kabupaten Mojokerto. Berdasarkan pokok-pokok pikiran yang dikemukakan dalam latar belakang masalah dan identifikasi permasalahan tersebut diatas maka masalah yang ingin dikaji dan ditelaah dalam penulisan skripsi ini yaitu :

1. Upaya apa saja yang dilakukan untuk memotivasi pegawai dalam meningkatkan produktivitas kerja di Kantor Dinas Pengairan Kabupaten Mojokerto ?
2. Hambatan - hambatan dalam upaya memotivasi pegawai dalam meningkatkan produktivitas kerja di Kantor Dinas Pengairan Kabupaten Mojokerto ?

C. Tujuan Penelitian

Berpedoman pada perumusan masalah, maka penelitian ini bertujuan :

1. Untuk mengetahui upaya memotivasi pegawai dalam meningkatkan produktivitas kerja yang dilakukan di Kantor Dinas Pengairan Kabupaten Mojokerto.
2. Untuk mengetahui hambatan-hambatan dalam upaya memotivasi pegawai dalam meningkatkan produktivitas kerja pada Kantor Dinas Pengairan Kabupaten Mojokerto.

D. Kontribusi Penelitian

Sedangkan kontribusi dari penelitian ini adalah :

1. Sebagai sumbangan pemikiran atau masukan bagi instansi dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai.
2. Sebagai bahan referensi untuk para peneliti yang berminat meneliti permasalahan dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai.
3. Sebagai pengaktualisasian disiplin ilmu yang diperoleh dibangku perkuliahan yaitu ilmu administrasi negara dan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan studi perbandingan untuk penelitian selanjutnya atau untuk menambah khasanah pengetahuan pembaca mengenai peran pemimpin dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai.

E. Sistematika Pembahasan

Maksud dari pada sistematika pembahasan adalah susunan secara keseluruhan dari suatu karya ilmiah, yang disusun secara garis besar dengan tujuan agar dapat memudahkan untuk mengetahui isi dari skripsi tersebut. Demikian halnya dengan penyusunan skripsi ini, dalam skripsi ini dibagi dalam lima bab dengan sistematika pembahasan sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Menguraikan secara umum mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian serta sistematika pembahasan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini penulis menguraikan dan membahas teori-teori suatu konsep-konsep yang mengacu terhadap permasalahan yang sedang dihadapi atau yang erat kaitannya dengan skripsi ini.

BAB III : METODE PENELITIAN

Dalam bab ini diuraikan mengenai fokus penelitian, pemilihan lokasi dan situs penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian serta analisis data.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini memuat tentang penyajian data umum yang terdiri dari gambaran lokasi penelitian yaitu Kantor Dinas Pengairan Kabupaten Mojokerto. Selanjutnya pada uraian berikutnya disajikan data khusus yakni fokus penelitian yang meliputi : 1). Upaya yang dilakukan untuk memotivasi pegawai dalam meningkatkan produktivitas kerja di Kantor Dinas Pengairan Kabupaten Mojokerto. 2). Hambatan-hambatan dalam upaya memotivasi pegawai dalam meningkatkan produktivitas kerja di Kantor Dinas Pengairan Kabupaten Mojokerto.

BAB V : PENUTUP

Dalam bab ini dikemukakan mengenai kesimpulan atas data yang telah dihasilkan dalam penelitian dan serta dikemukakan tentang saran-saran sebagai pelengkap dan penyempurna skripsi ini.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. MOTIVASI

1. Pengertian Upaya

Dalam kamus besar Bahasa Indonesia “Upaya” adalah identik dengan kata “Usaha” yaitu akal, ikhtiar (untuk mencapai maksud, memecahkan persoalan, mencari jalan keluar). (Tim penyusun dan pengembangan bahasa 1991:109)

Terkait dengan judul tersebut dapat disimpulkan bahwa pengertian upaya adalah suatu bentuk kegiatan untuk mencapai maksud atau tujuan yang didasari atas kemampuan akal dan pikiran serta tenaga yang tersedia. Dalam hal ini berhubungan dengan upaya Pemerintah Daerah dalam program pengembangan kepariwisataan.

2. Pengertian Motivasi

Kekuatan setiap organisasi adalah orang-orangnya. Apabila orang-orang tersebut diperhatikan secara tepat dengan menghargai bakat-bakat mereka, mengembangkan kemampuan-kemampuan mereka dan menggunakannya secara tepat pasti organisasi akan menjadi dinamis dan berkembang secara pesat. Karena itulah seorang pemimpin perlu menggali kemampuan dari bawahan untuk dapat memotivasi mereka sehingga dapat memunculkan prestasi kerja

mereka, namun hal tersebut bukanlah sesuatu yang mudah mengingat banyak sekali perbedaan karakter, kepentingan, kehendak, dan keinginan dari masing-masing individu yang menjadi bawahannya. Karena itulah pengetahuan tentang motivasi perlu diketahui dan dimiliki sebaik-baiknya oleh setiap pemimpin atau setiap orang yang bekerja dengan bantuan orang lain.

Definisi tentang motivasi banyak dijabarkan oleh para ahli dalam berbagai literature diantaranya adalah menurut Nimran (1999:46) “Motivasi dapat didefinisikan sebagai keadaan dimana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan pada pencapaian hasil-hasil tertentu”. Pendapat lain juga diungkapkan oleh Anoraga dan Suyati (1995:44) bahwa “Motivasi adalah dorongan, keinginan, sehingga ia melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan dengan memberikan yang terbaik dari dirinya, baik waktu maupun tenaga, demi tercapainya tujuan yang diinginkan”. Dari kedua pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan motivasi adalah dorongan, keinginan dalam usaha dan kemauan yang keras guna mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Kusnadi dkk (2002:330) memberikan definisi tentang motivasi, yaitu “semua upaya untuk memunculkan dari dalam semangat orang lain (bawahan) agar mau bekerja keras guna mencapai tujuan organisasi melalui pemberian atau penyediaan pemuasan kebutuhan mereka”. Sedangkan menurut

pendapat Martoyo (1999:165) “motivasi pada dasarnya adalah kondisi mental yang mendorong dilakukannya suatu tindakan (*action* atau *activities*) dan memberikan kekuatan (*energy*) yang mengarah pada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan ataupun mengurangi ketidakseimbangan”. Oleh karena itu motivasi tidak akan ada jika tidak dirasakan adanya kebutuhan dan kepuasan serta ketidak seimbangan tersebut. Stimulasi-stimulasi terhadap hal semacam itu yang akan menimbulkan adanya motivasi dan tidak dapat diingkari bahwa motivasi yang muncul dapat dijadikan motor penggerak dan pendorong semangat guna mencapai tujuan.

Motivasi merupakan masalah yang sangat penting dalam setiap usaha kelompok orang yang bekerja sama dalam rangka pencapaian tujuan tertentu. Menurut Widjaya seperti yang dikutip oleh Anoraga dan Suyati (1995:43) memberikan arti penting dari motivasi, yaitu: “semua kegiatan organisasi atau perusahaan tidak berfaedah jika anggota-anggota dalam setiap organisasi atau perusahaan tersebut tidak berhasrat menyumbangkan usahanya guna memenuhi tugas yang dibebankan kepadanya. Bagaimanapun dengan cara lain masing-masing individu harus menjalankan tugas-tugas dengan aktif”.

Dari pendapat tentang arti penting dari motivasi dapat disimpulkan bahwa dalam setiap usaha pencapaian tujuan suatu organisasi tidak akan dapat terwujud apabila tidak adanya semangat dari masing-masing individu karena itu

diperlukan motivasi guna menumbuhkan, menghidupkan tingkat keinginan yang tinggi dalam menjalankan tugasnya dari tiap-tiap individu.

2.1. Jenis-jenis Motivasi dan Model Motivasi

Dalam menerapkan sebuah kepemimpinan yang didalamnya mengandung unsur motivasi memerlukan keterampilan dan pengetahuan dalam penerapannya, karenanya perlu dijelaskan mengenai jenis dan model motivasi. Menurut Hasibuan (2003:99): terdapat dua jenis motivasi, yaitu:

a. Motivasi Positif

Pada jenis ini pemimpin atau manajer menggunakan hadiah sebagai pendorong dalam melaksanakan tugasnya. Pada dasarnya bawahan akan merasa senang dengan hal-hal yang berhubungan dengan *reward* sehingga dengan adanya motivasi positif ini diharapkan semangat kerja karyawan akan meningkat.

b. Motivasi Negatif

Pada jenis ini pemimpin atau manajer menggunakan hukuman atau *punishment* dalam memberikan dorongan bagi karyawannya. Sehingga bawahan akan merasa takut dan dalam waktu singkat prestasi kerja karyawan akan meningkat tetapi apabila hal ini berlangsung dalam waktu yang lama akan berakibat buruk.

Dalam penerapannya pemimpin atau manajer dapat menggunakan kedua jenis motivasi tersebut secara bersamaan atau bergantian tetapi tentunya ditempatkan pada situasi dan kondisi yang seharusnya.

Seperti yang telah dijabarkan diatas bahwa selain mempunyai pengetahuan mengenai jenis motivasi pemimpin juga perlu mempunyai pengetahuan mengenai model motivasi. Menurut Hasibuan (2003:100) model motivasi ada beberapa macam, yaitu:

a. Model Tradisional

Untuk memotivasi karyawan agar bersemangat dalam bekerja, pemimpin menggunakan sistem insentif dengan cara memberikan insentif materiil kepada mereka-mereka yang berprestasi baik. Dengan demikian karyawan akan terpacu untuk meningkatkan prestasi guna mendapatkan balas jasa tersebut.

b. Model Hubungan manusia

Untuk memotivasi karyawannya pemimpin mengambil langkah dengan cara mengakui kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka berarti penting, sehingga karyawan mendapatkan kebebasan untuk mengambil suatu keputusan dan kreativitas dalam bekerja. Dengan memperhatikan kebutuhan materiil dan non materiil karyawan maka motivasinya akan meningkat.

c. Model Sumber Daya Manusia

Untuk memotivasi karyawannya pemimpin bukan hanya memberikan uang atau barang atau keinginan akan kepuasan kerja saja tetapi pemimpin juga memberikan kepercayaan dan tanggung jawab dalam mengambil suatu keputusan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dengan demikian motivasi akan muncul karena karyawan diberikan kesempatan untuk membuktikan kemampuannya.

Berdasarkan teori dan pendapat mengenai jenis dan model motivasi maka dapat ditarik kesimpulan bahwa untuk memotivasi bawahan diperlukan pengetahuan tentang jenis dan model motivasi juga penerapannya. Sehingga motivasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

2.2. Teori-Teori Motivasi

a. Teori Tingkat Kebutuhan Maslow

Menurut Abraham Maslow yang juga seorang psikolog tersebut menyatakan bahwa manusia mempunyai lima macam kebutuhan yang tersusun dalam sebuah tingkatan-tingkatan yang berawal dari yang paling mendasar yaitu:

1. Kebutuhan fisiologis yaitu yang berupa sandang, pangan, papan, kesehatan.
2. Kebutuhan akan rasa aman yang berupa keamanan, kemerdekaan, perlindungan.

3. Kebutuhan sosial yang berupa cinta, berkumpul, berkawan.
4. Kebutuhan harga diri yang berupa penghargaan, pengakuan, kepercayaan.

b. Teori ERG Alderfer

ERG adalah singkatan dari *existence*, *relatedness*, dan *growth* (keberadaan, keterhubungan, dan pertumbuhan). Clayton Alderfer adalah seseorang yang mengajukan teori ini dan sekaligus merupakan penajaman dari teori Maslow. Singkatnya dari lima kebutuhan yang diungkapkan oleh Maslow kemudian diringkaskan oleh Alderfer kedalam tiga kelompok kebutuhan. Ketiga kelompok kebutuhan itu adalah sebagai berikut:

1. *Existence needs* (eksistensi/keberadaan)

Kebutuhan ini menyangkut apa-apa yang dapat dipenuhi oleh sejumlah kondisi material. Karenanya, kebutuhan ini sangat dekat dengan kebutuhan fisiologis dan keamanan yang lebih terpenuhi oleh kondisi material daripada oleh hubungan antar pribadi.

2. *Relatedness needs* (keterhubungan)

Kebutuhan ini akan terpenuhi dengan cara komunikasi yang terbuka, dan sering bertukar pikiran dengan orang-orang yang sering berada disekitar kita. Kebutuhan ini berkaitan dengan kebutuhan sosial dan harga diri pada teori Maslow.

3. *Growth needs* (pertumbuhan)

Kebutuhan akan terpenuhi apabila seseorang tersebut terlibat dalam suatu lingkungan dimana dapat secara penuh mengembangkan daya pikir dan daya kreatifitasnya serta kemampuan yang lainnya.

c. **Teori Motivasi Herzberg**

Pada teori ini Herzberg mengungkapkan bahwa ada dua faktor dalam lingkungan kerja para pegawai yaitu:

1. *Hygiene factor*

Merupakan faktor yang sangat penting sebab apabila tidak dipenuhi akan akan menimbulkan ketidak puasan pada bawahan. Faktor tersebut meliputi kebijakan karyawan dan administrasi, supervisi, kondisi kerja, hubungan antar pribadi, gaji, keamanan kerja.

2. *Satisfiers* atau motivator

Merupakan faktor yang tidak berpengaruh terlalu signifikan karena apabila faktor tersebut terpenuhi akan timbul kepuasan kerja dan motivasi, tetapi apabila faktor tersebut tidak terpenuhi tidak akan mempengaruhi kepuasan kerja dari pegawai itu sendiri. Adapun yang meliputi faktor tersebut adalah: prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*), dan pertumbuhan (*growth*), serta tanggung jawab (*responsibility*) .

Berdasarkan teori-teori yang ada diatas maka dapat disimpulkan bahwa manusia mempunyai berbagi macam kebutuhan dalam hidupnya, kebutuhan tersebut merupakan hal terpenting dalam motivasi. Sebab manusia akan bekerja dengan baik apabila mereka merasa kebutuhannya terpenuhi dengan baik sesuai dengan yang mereka harapkan.

d. Teori X dan Y dari Douglas Mc. Gregor

Dalam teori ini karyawan secara jelas dan tegas dapat dibedakan atas karyawan penganut teori X (Teori Tradisional) dan karyawan penganut teori Y (Teori Demokratik). Adapun yang termasuk dalam teori ini mempunyai sifat sebagai berikut:

- 1) Rata-rata karyawan itu malas dan tidak suka bekerja.
- 2) Umumnya karyawan tidak telalu berambisi mencapai prestasi yang optimal dan selalu menghindarkan tanggung jawab dengan cara mengkambing hitamkan orang lain.
- 3) Karyawan lebih suka dibimbing, diperintah dan dievaluasi dalam melaksanakan pekerjaannya.
- 4) Karyawan lebih suka mementingkan dirinya sendiri dan tidak memperdulikan tujuan organisasi.

Menurut teori X ini untuk memotivasi harus dilakukan dengan cara yang ketat, dipaksa dan diarahkan supaya mereka mau bekerja secara sungguh-

nyata. Jenis motivasi yang diterapkan adalah cenderung pada motivasi yang negatif yakni dengan menerapkan hukuman yang tegas.

Adapun yang tergabung dalam teori Y mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Rata-rata karyawan rajin dan menganggap sesungguhnya bekerja sama wajarnya dengan bermain-main dan beristirahat. Pekerjaan tidak perlu dihindari dan dipaksakan, bahkan banyak karyawan yang tidak betah dan merasa kasal jika tidak bekerja.
- 2) Lazimnya karyawan dapat memikul tanggung jawab dan berambisi untuk maju dalam mencapai prestasi kerja yang optimal.
- 3) Karyawan selalu berusaha mencapai sasaran organisasi dan mengembangkan dirinya untuk mencapai sasaran itu.

Menurut teori Y ini untuk memotivasi karyawan hendaknya dilakukan dengan cara peningkatan partisipasi karyawan, kerja sama dan keterikatan pada keputusan. Menurut teori ini jenis motivasi yang diterapkan adalah motivasi positif.

2.3. Tujuan Motivasi

Beberapa alasan mengapa pemimpin harus memberikan motivasi terhadap bawahannya menurut Hasibuan (2003:93) yaitu :

- 1) Pemimpin membagikan pekerjaan pada bawahan untuk dikerjakan dengan baik.
- 2) Karena ada bawahan yang mampu untuk pekerjaannya, tetapi malas atau kurang bergairah.
- 3) Untuk memelihara dan atau meningkatkan kegairahan kerja bawahannya dalam menyelesaikan tugas-tugas.
- 4) Untuk memberikan penghargaan dan kepuasan kerja terhadap bawahannya.

Alasan lain tentang mengapa pemimpin perlu untuk memberikan motivasi pada bawahan juga diungkapkan oleh Kartono (1992:94) yaitu:

- 1) Meningkatkan asosiasi dan integrasi kelompok, menjamin keterpaduan anggota. dan memberikan kesempatan untuk melakukan ekspresi bebas.
- 2) Menjamin efektifitas dan efisiensi kerja semua anggota kelompok.
- 3) Meningkatkan produktifitas semua sektor dan anggota kelompok.
- 4) Meningkatkan partisipasi aktif dan tanggung jawab sosial serta menjamin terlaksananya realisasi diri dan pengembangan diri pada setiap anggota kelompok.

Sedangkan menurut Hasibuan (2003:97) tujuan diberikannya motivasi yaitu:

- 1) Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
- 2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- 3) Meningkatkan produktifitas kerja karyawan

- 4) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan
- 5) Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
- 6) Mengefektifkan pengadaan karyawan
- 7) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- 8) Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
- 9) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- 10) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Untuk mencapai keberhasilan dalam memotivasi bawahan selain harus mengetahui kebutuhan dan keinginan bawahan, pemimpin juga harus bisa mempertimbangkan secara kualitatif kemampuan dan potensi psikis mereka. Hal ini penting sebab bawahan juga manusia biasa bukan robot yang bisa setiap saat bekerja tanpa adanya beban psikis, dimana hal ini sangat mempengaruhi kinerja bawahan.

2.4. Asas-Asas Motivasi

Menurut Hasibuan (2003:97) asas motivasi dapat dibedakan sebagai berikut :

- 1) Asas Mengikutsertakan yaitu suatu asas mengikutsertakan dalam pekerjaan, yang artinya pegawai diberi wewenang penuh atas pekerjaan masing-masing. Jadi mengikutsertakan bukan berarti pegawai dilepaskan, akan tetapi pemimpin harus senantiasa memberikan bimbingan serta pengarahan sesuai dengan pedoman yang ada.

- 2) Asas Komunikasi yaitu asas yang menghendaki adanya komunikasi antara bawahan dengan pimpinan dapat ditangkap dengan jelas sehingga pekerjaan berjalan sesuai dengan yang diharapkan.
- 3) Asas Pengakuan yaitu seorang pimpinan harus mengakui bahwa sebagian besar penyelesaian tugas atas sumbangan bawahan. Dengan adanya pengakuan ini diharapkan menumbuhkan karya-karya yang lebih berprestasi.
- 4) Asas Wewenang yaitu adanya kepercayaan pimpinan kepada bawahan, dengan maksud supaya adanya pendelegasian wewenang kepada bawahannya.
- 5) Asas Perhatian Timbal Balik yaitu seseorang pimpinan harus selalu memberikan perhatian terhadap hasil kerja bawahan, semakin banyak pimpinan mengetahui kepentingan bawahan maka semakin banyak pula tujuan-tujuan organisasi dapat dihubungkan dengan prestasi kerja.

2.5. Hambatan – Hambatan Dalam Memotivasi

Motivasi diperlukan oleh setiap pegawai pada suatu perusahaan atau instansi, sebab dengan adanya motivasi yang diberikan oleh pimpinan maka karyawan akan bekerja dengan kemampuan yang maksimal tetapi tidak jarang pula terjadi beberapa kendala yang menyebabkan terhambatnya motivasi. Adapun kendala-kendala tersebut menurut Djanaid (1994 :176) adalah sebagai berikut:

- a. Pimpinan yang sering mengekang yang mengakibatkan anak buah takut berbuat, takut salah, frustrasi.
- b. Pimpinan yang banyak menuntut yang menyebabkan anak buah bingung, anak buah acuh tak acuh, stress.
- c. Pimpinan terlalu keras yang menyebabkan penakut, tak ada inisiatif.
- d. Pimpinan cenderung menolak yang mengakibatkan putus asa, tidak ada ide.
- e. Pimpinan tak konsisten yang mengakibatkan anak buah lamban, takut berbuat.
- f. Pimpinan memanjakan bawahan yang mengakibatkan anak buah tidak produktif, banyak menuntut, malas (kemampuan rendah).
- g. Pimpinan masa bodoh yang mengakibatkan anak buah tak disiplin, rendah produktifitas.

Sedangkan menurut Porter dan Miles ada 3 hal penghambat motivasi yaitu :

- a. Karakteristik Individu, merupakan sebagai minat, sikap dan kebutuhan yang dibawa seseorang kedalam motivasi kerja.
- b. Karakteristik Pekerjaan yaitu suatu pekerjaan secara intrinsik menghasilkan kepuasan yang lebih akan memotivasi kebanyakan orang. Terdapat dua rangkaian kondisi yang mempengaruhi seseorang dalam pekerjaannya yaitu *pertama* adalah faktor penyebab kepuasan yang berkaitan dengan sifat pekerjaan dan imbalan yang dihasilkan langsung dari prestasi tugas.

Sedangkan kondisi yang *kedua* adalah faktor penyebab ketidakpuasan yang kaitanya dengan gaji, kondisi kerja dan kebijakan instansi, dimana faktor ini timbul disebabkan hubungan seseorang dengan lingkungan pekerjaan yang dilaksanakan.

c. Karakteristik Situasi Pekerjaan yaitu kondisi yang ada saat pelaksanaan pekerjaan. Faktor yang mempengaruhi secara langsung dalam hal ini adalah lingkungan kerja terdekat dan tindakan organisasi yang meliputi persepsi seseorang mengenai diri sendiri, harga diri, kebutuhan, keinginan, kepuasan kerja, prestasi kerja yang dihasilkan.

Selanjutnya faktor eksternal yang berpengaruh yaitu jenis pekerjaan, sifat pekerjaan, kelompok kerja, situasi lingkungan, sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya. Selain itu adalah tingkat pendidikan yang tidak merata, menyebabkan ada pegawai yang sulit untuk mengerti tentang penjelasan yang diberikan dari pimpinan. Akibatnya, menyebabkan sulitnya memahami dan melaksanakan tugas yang diemban dan akhirnya motivasi yang diperoleh menjadi rendah.

Berdasarkan keterangan diatas dapat disimpulkan bahwa dalam memberikan motivasi terdapat hambatan-hambatan, yang mana hambatan tersebut tanpa disadari ditimbulkan oleh perilaku dari pimpinan itu sendiri. Sehingga apa yang menjadi tujuan pimpinan terhadap motivasi bawahannya tidak dapat tercapai.

B. PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI

1. Pengertian Produktivitas.

Produktifitas berasal dari Bahasa Inggris “*Product*” yang berkembang menjadi kata *productive* yang berarti menghasilkan dan *productivity* yang berarti mempunyai kemampuan untuk menciptakan atau membuat sesuatu dalam organisasi, instansi kerja yang akan dihasilkan. Menurut Muchdarsyah (1997:16), produktifitas adalah suatu sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini lebih baik dari pada hari kemarin dan hari esok lebih baik dari pada hari ini”.

Menurut (Heidjrachman R, 1987:98) produktivitas dapat diartikan sebagai :

- a. Sikap mental yang berpandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari pada hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari pada hari ini.
- b. Ukuran produktivitas adalah perbandingan antara pengeluaran dan pemasukan.
- c. Peningkatan produktivitas terjadi apabila ada peningkatan jumlah produksi disertai dengan peningkatan pencapaian target atau melebihi produksi tersebut.
- d. Unsur sumber daya manusia merupakan unsur pokok dalam upaya peningkatan produktivitas. Sumber daya manusia merupakan titik sentra dari segala kegiatan produktivitas.

Bertolak dari pengertian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa produktivitas merupakan hubungan antara output dan input yang merupakan perbandingan terbaik dari suatu ukuran efisiensi yang disertai sikap mental yang berpandangan harus ada perbaikan mutu dimasa yang akan datang.

Sedangkan pengertian produktivitas pegawai dapat dilihat apabila standart kerja yang dibebankan untuk setiap pegawai dapat dilaksanakan tepat waktu, atau dengan kata lain adanya ketepatan waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan suatu produk atau karya, dengan kata lain bahwa seorang pegawai dikatakan mempunyai produktivitas yang lebih tinggi apabila mampu menghasilkan produk sesuai dengan standart mutu dengan waktu yang lebih singkat.

Jadi bahwa produktivitas kerja adalah hasil terbaik yang diperoleh dengan jumlah pegawai yang diperlukan. Produktivitas yang diukur dari daya guna penggunaan personil sebagai pegawai yang digambarkan dari ketepatan penggunaan metode atau cara kerja dan alat kerja yang tersedia. Sehingga beban kerja dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang tersedia, produktivitas hanya dapat digambarkan melalui efesiensi pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas pokoknya. Seorang pegawai dikatakan produktif, jika selama jam kerja yang bersangkutan selalu tekun, tidak pernah membolos, datang dan pulang tepat waktunya, mengerjakan pekerjaan dengan cara yang berdaya guna, pekerjaan diselesaikan tepat pada waktunya dan sebagainya.

Dalam sistem administrasi modern kantor merupakan sentra pengendalian seluruh kegiatan organisasi, sehingga perannya sangat penting dalam membantu kelancaran pelaksanaan tugas karena kantor merupakan pusat data dan informasi yang dibutuhkan dalam proses produksi. Sedemikian pentingnya peranan kantor dituntut untuk dapat menyediakan data dan informasi secara cepat dan tepat, hal ini hanya dapat dilakukan dengan otomatisasi kantor, sehingga dapat mengoptimalkan fungsi kantor dengan harapan dapat membantu meningkatkan produktivitas pegawai.

Dalam uraian diatas terlihat meskipun peranan kantor sangat penting bagi organisasi dalam usaha meningkatkan produktivitas tetapi pemahaman terhadap kualitas individu tidak dapat diabaikan.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas

Mengukur data produktivitas adalah penting dan perlu juga diperhatikan adalah menggunakan data tersebut guna membangun produktivitas, sebab manfaat baru akan diperoleh kalau perilaku sudah diartikan sekaligus diwujudkan. Proses yang terjadi pada individu yang mendorong produktivitas diri dalam lapangan pekerjaan tidak terlepas dari karakteristik pekerjaannya, sebab tingkat keberhasilan atau kesuksesan dalam pekerjaan berkaitan dengan pelaksanaan kerja. Pelaksanaan kerja ini adalah fungsi tingkah laku individu yang terarah dan ditujukan kepada suatu objek atau sasaran.

Kecakapan tenaga kerja dalam menjalin hubungan dengan orang lain sangat penting dalam kehidupan sehari-hari terutama dalam aktivitas organisasi, baik dalam kelompok skala besar maupun kelompok skala kecil. pentingnya peranan kemampuan menjalin hubungan dengan individu lain pada tenaga pemasaran karena berpengaruh pada produktivitas kerjanya. Beberapa sifat kepribadian yang mempengaruhi produktivitas antara lain: kreatif, bersahabat, ulet, percaya diri dan kooperatif.

Prestasi atau produktivitas merupakan suatu hasil gabungan dari variabel individu dan lingkungan. Variabel individu meliputi motivasi berprestasi, kepercayaan diri dan kesungguhan dalam bekerja. Variabel lingkungan meliputi kondisi kerja dan sistem dalam suatu organisasi.

Dari uraian di atas dapat digambarkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas adalah: adanya motivasi berprestasi, tingkat pendidikan yang relatif lebih tinggi, kepandaian menjalin hubungan dengan individu lain, masa kerja yang relatif lama. Adanya kecakapan dan wawasan diri yang baik serta suka berteman saat sebagai variabel serta atau kontrol atau yang dijadikan adalah: (a) variabel tingkat pendidikan dan (b) variabel masa kerja. Oleh karena itu di bawah ini akan dijelaskan variabel tersebut.

- a. Pendidikan:** Individu yang memiliki tingkat pendidikan yang lebih tinggi akan lebih agresif. Lebih berorientasi prestasi kerja. Hal ini disebabkan karena faktor pendidikan dapat mempengaruhi ambisi, harapan-harapan

yang lebih tinggi serta adanya pengetahuan tentang pekerjaan tersebut, sehingga dapat menunjang pencapaian prestasi kerja. Faktor pendidikan berhubungan positif dengan prestasi kerja. Artinya makin tinggi pendidikan seseorang semakin tinggi hasil atau prestasi kerja yang dicapai. Faktor pendidikan mempengaruhi aspirasi pekerja terhadap prestasi yang harus dicapai. Jadi ada pengaruh tingkat pendidikan terhadap prestasi kerja sehingga tingkat pendidikan dijadikan variabel sertaan.

b. Masa Kerja : Masa kerja karyawan dalam suatu perusahaan yang berspesialisasi dalam pemasaran dapat berpengaruh terhadap pencapaian tingkat hasil penjualan. Hal ini berhubungan dengan pengalaman yang ada sebelumnya yang memberi pemaknaan tugas yang sedang dikerjakannya saat sekarang. Inteligensi , keterampilan, pengalaman, masa kerja dan motivasi mempengaruhi produktivitas kerja karyawan. Jadi dari uraian di atas disimpulkan bahwa masa kerja karyawan dapat mempengaruhi pencapaian tingkat hasil kerja karena didukung oleh pengalaman yang dimiliki sebelumnya yang bisa diterapkan untuk pekerjaan masa sekarang ketika tenaga kerja menghadapi suatu masalah.

Ada beberapa sifat kepribadian yang mempengaruhi produktivitas antara lain: kreatif, bersahabat, ulet, percaya diri dan kooperatif. kecakapan tenaga kerja dalam menjalin hubungan dengan orang lain sangat penting dalam kehidupan sehari-

hari terutama dalam aktivitas organisasi, baik dalam kelompok skala besar maupun kelompok skala kecil. Sehingga pendidikan merupakan suatu kekuatan dinamis pada setiap individu yang mempengaruhi perkembangan fisik dan mental, misalnya emosi, sosial dan etikanya. Dengan kata lain, pendidikan merupakan kekuatan yang dinamis dan mempengaruhi seluruh aspek kepribadian. Suatu keberhasilan bekerja akan dimiliki oleh individu yang bermotivasi dan terorganisasi baik serta berwawasan luas tentang kehidupannya. Selain itu prestasi atau produktivitas merupakan suatu hasil gabungan dari variabel individu dan lingkungan. Variabel individu meliputi motivasi berprestasi, kepercayaan diri dan kesungguhan dalam bekerja. Variabel lingkungan meliputi kondisi kerja dan sistem dalam suatu organisasi

3. Meningkatkan Produktivitas Kerja

Menurut (Siswanto,1987) Cara meningkatkan produktivitas dapat ditempuh dengan usaha-usaha sebagai berikut:

(1). Peningkatan prestasi tenaga kerja yang dilaksanakan melalui berbagai perbaikan pada pelaksanaan tugas dengan menggunakan sarana pendekatan manajerial dan pendekatan technical skill (pendekatan teknis), (2) peningkatan partisipasi tenaga kerja dengan ruang lingkup peningkatan pengetahuan yang mendasari tercapainya produktivitas serta pelatihan untuk menghasilkan tenaga kerja siap pakai.

Peningkatan produktivitas dalam kaitannya dengan pertumbuhan ekonomi sangat penting yaitu: (a) peningkatan produktivitas dapat berarti peningkatan hasil

yang dicapai dengan penggunaan sumberdaya secara efektif dan efisien; dan (b) hal tersebut akan memberikan sumbangan besar dalam pertumbuhan ekonomi nasional yang lebih kuat. Kaitannya dengan upah meliputi: (a) aspek peningkatan produktivitas dapat berupa penurunan biaya produksi dan peningkatan kemampuan bersaing karena hasil jumlah produksi bertambah dan harga ditekan lebih rendah; (b) apabila hal tersebut dibarengi dengan pembinaan pasar maka keuntungan akan meningkat; (c) bertambah besarnya keuntungan antara lain dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan tingkat upah dan perluasan usaha. Hubungannya dengan aspek kesejahteraan mencakup: (a) peningkatan produktivitas dapat mempengaruhi kenaikan taraf hidup dan (b) jika upah meningkat maka dapat untuk membiayai kebutuhan hidup akan lebih baik.

Produktivitas kerja merupakan tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan untuk memenuhi keinginan konsumen. Produktivitas dimulai dari kebutuhan pelanggan dan berakhir pada persepsi pelanggan. Hal ini dapat diimplementasikan interaksi antara karyawan (:pekerja) dan pelanggan yang mencakup (a) ketepatan waktu, berkaitan dengan kecepatan memberikan tanggapan terhadap keperluan-keperluan pelanggan; (b) penampilan karyawan, berkaitan dengan kebersihan dan kecocokan dalam berpakaian; (c) kesopanan dan tanggapan terhadap keluhan, berkaitan dengan bantuan yang diberikan dalam menyelesaikan masalah-masalah yang diajukan pelanggan (Gaspersz,

2003:130). Berarti produktivitas yang baik dilihat dari persepsi pelanggan bukan dari persepsi perusahaan. Persepsi pelanggan terhadap produktivitas jasa merupakan penilaian total atas kebutuhan suatu produk yang dapat berupa barang ataupun jasa.

Produktivitas naik hanya dimungkinkan oleh adanya peningkatan efisiensi (waktu, bahan, tenaga) dan sistem kerja, teknik produksi, dan adanya peningkatan keterampilan tenaga kerja. Menurut Blunchor dan Kapustin yang dikutip oleh Sinungan (1987: 9), produktivitas kadang-kadang dipandang sebagai penggunaan intensif terhadap sumber-sumber konversi seperti tenaga kerja dan mesin yang diukur secara tepat dan benar-benar menunjukkan suatu penampilan yang efisiensi.

Dengan demikian untuk mencapai produktivitas, perlu diadakan suatu evaluasi terhadap karyawan dalam pekerjaannya yang berupa penilaian kinerja pegawai.

4. Penilaian Kinerja Pegawai

Dalam upaya pengembangan Sumber Daya Manusia untuk meningkatkan produktivitas kerja, salah satu caranya yaitu dengan melakukan penilaian kinerja. Secara umum penilaian kinerja diartikan sebagai suatu upaya untuk mengenali, mengukur dan mengembangkan kinerja seseorang, serta merupakan langkah agar dapat diketahui sampai sejauhmana efektivitas perusahaan dalam mengangkat, menempatkan dan memotivasi karyawan. Untuk meningkatkan keandalan, ketelitian dan objektivitas sistem penilaian kinerja, maka dikembangkan suatu sistem penilaian kinerja. Sistem penilaian kinerja yang baik tidak hanya dapat mengukur dengan tepat

kinerja seseorang, tetapi juga memiliki mekanisme untuk menambah motivasi karyawan.

Tujuan utama dari penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personal dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi. Penilaian kinerja dapat digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta pemberian penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

Dengan adanya penilaian kinerja, manajer puncak dapat memperoleh dasar yang obyektif untuk memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang disumbangkan masing-masing pusat pertanggungjawaban kepada perusahaan secara keseluruhan. Semua ini diharapkan dapat membentuk motivasi dan rangsangan pada masing-masing bagian untuk bekerja lebih efektif dan efisien. Oleh karena itu penilaian kinerja mempunyai banyak manfaat.

Ada beberapa manfaat dalam penilaian penilaian kinerja, antara lain:

1. Untuk mengetahui kemampuan karyawan dibidang pengetahuan dan keterampilan.

Adanya program penilaian penilaian kinerja dapat diketahui tentang kemampuan pengetahuan dan keterampilannya. Kemampuan pengetahuan

maksudnya, kemampuan dalam penguasaan informasi yang selalu berkembang. Sedangkan kemampuan keterampilan berhubungan dengan kegiatan yang bersifat praktek.

2. Sebagai dasar dalam pengembangan sumber daya manusia

Apabila penilaian kinerja karyawan memuaskan, maka organisasi dapat merencanakan untuk mengembangkan sumber daya yang ada. Pengembangan dapat dilakukan melalui pendidikan dan latihan (diklat), promosi dan mutasi.

3. Membantu dalam penentuan kompensasi

Salah satu dasar dalam pemberian kompensasi adalah adanya informasi tentang penilaian kinerja. Karyawan dapat memperoleh kompensasi yang maksimal, apabila dari hasil penilaian prestasi kerja hasilnya juga maksimal. Sebaliknya, bila prestasi kerjanya kurang bagus, maka kompensasi yang diberikanpun tidak akan maksimal.

4. Untuk mengetahui adanya penyimpangan-penyimpangan yang ada di organisasi.

Pelaksanaan kegiatan tidak selamanya berjalan baik, terkadang suatu saat terjadi penyimpangan-penyimpangan. Untuk itulah adanya penilaian kinerja yang rutin, dapat segera diketaui penyimpangan yang ada dan mencari solusi yang terbaik.

Untuk melaksanakan penilaian kinerja karyawan menggunakan beberapa macam metode dimana setiap instansi/organisasi menggunakan berbeda-beda metode, karena tergantung kondisi lingkungan kerja dan kondisi sumberdaya karyawan yang telah tersedia di lingkungan masing-masing instansi/organisasi tersebut.

Ada beberapa macam metode penilaian kinerja bagi karyawan dalam suatu organisasi. Metode-metode tersebut antara lain:

1. Metode Skala Peringkat

Metode skala peringkat merupakan metode yang paling banyak digunakan dalam menilai kerja karyawan di masa lalu. Metode ini digunakan dengan cara membuat skala dari yang rendah sampai yang tertinggi. Salah satu caranya adalah dengan menggunakan skala likert. Cara penggunaan metode ini adalah pada lembar penilaian terdapat kolom yang berisi tentang aspek-aspek yang dinilai dan kolom lain berisi kategori penilaian. Kelebihan metode ini adalah mudah mempersiapkan dan melaksanakan, tidak mahal dalam pembiayaan dan dapat digunakan untuk menilai banyak karyawan sekaligus. Adapun kelemahannya, adanya subyektifitas dari penilai dan kesulitan dalam menentukan kriteria penilaian.

2. Metode Checklist

Metode ini digunakan dengan memberikan bobot tertentu yang sesuai dengan tugas karyawan. Cara penggunaan metode ini dengan mengisi formulir yang disediakan dan didalamnya ada kriteria penilaian. Kelebihan metode ini adalah hemat, mudah pelaksanaannya dan penilaian benar-benar sesuai dengan tugas karyawan. Kelemahannya, adanya subyektifitas penilaian dan cara pembobotan yang kurang tepat.

3. Metode Evaluasi Lapangan/Observasi

Metode ini digunakan dengan cara para penilai langsung terjun ke lapangan mengadakan observasi pelaksanaan tugas sesungguhnya. Kelebihan metode ini adalah obyektifitas lebih terjamin karena dapat diketahui hasil pekerjaan secara langsung yang sesuai dengan standart yang ada. Kelemahannya, Metode ini memerlukan biaya yang sangat besar dan unsur subyektifitas juga masih ada.

4. Metode Tes

Metode tes ini pelaksanaannya dengan melakukan tes, baik secara tertulis maupun praktek untuk mengetahui kemampuan karyawan. Kelebihan metode ini adalah penilaian yang lebih obyektif, karena dilihat dari hasil tes yang ada. Kelemahannya, biaya yang harus dikeluarkan lebih besar.

Selain menggunakan metode-metode penilaian kinerja, yang harus juga diperhatikan adalah aspek-aspek yang dinilai dalam penilaian prestasi kerja. Aktifitas penilaian kinerja dan aspek-aspek yang dijadikan dasar penilaian antara organisasi yang satu dengan yang lain berbeda-beda. Di bawah ini akan diuraikan aspek-aspek penilaian secara umum di organisasi swasta dan di instansi pemerintah.

Sedangkan aspek-aspek penilaian kinerja yang ada pada instansi pemerintah adalah melalui DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) yang didalamnya mencakup aspek-aspek: 1). Kesetiaan, 2). Prestasi kerja, 3). Tanggungjawab, 4). Ketaatan, 5). Kejujuran, 6). Kerjasama, 7). Prakarsa, 8). Kepemimpinan.

Dalam manajemen tradisional, ukuran kinerja yang biasa digunakan adalah ukuran keuangan, karena ukuran keuangan inilah yang dengan mudah dilakukan pengukurannya. Maka kinerja personil yang diukur adalah hanya yang berkaitan dengan keuangan, hal-hal yang sulit diukur diabaikan atau diberi nilai kuantitatif yang tidak seimbang. Ukuran-ukuran keuangan tidak memberikan gambaran yang riil mengenai keadaan perusahaan. Hal ini dimungkinkan karena adanya beberapa metode pengakuan, pengukuran, dan pengungkapan yang diakui dalam akuntansi, misalnya depresiasi, pengakuan kas, metode penentuan laba.

Dengan demikian, penilaian kinerja sebagai ukuran terhadap hasil produktifitas pegawai. Tetapi penilaian kinerja ini sekaligus sebagai metodologi pimpinan dalam pengawasan terhadap pegawai dalam meningkatkan tingkat produktifitas pegawai.

Maka pengawasan dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Pengertian Pengawasan.

Dalam suatu pemerintahan pengawasan sangat diperlukan dalam melaksanakan dan mencapai tujuan yang telah ditentukan. Oleh karena itu pengawasan perlu selalu disempurnakan terus-menerus karena fungsi pengawasan adalah sangat penting dan bertujuan untuk mendukung kelancaran, ketepatan pelaksanaan kegiatan suatu pemerintahan dan pembangunan. Karena itu pengawasan merupakan dukungan bagi keberhasilan pelaksanaan tugas. Yang mana pengawasan dapat diartikan sebagai berikut yaitu proses pemantauan, pemeriksaan dan evaluasi yang dilakukan secara berdaya guna dan berhasil guna oleh pimpinan unit/organisasi kerja terhadap fungsi semua komponen untuk mewujudkan kerja dilingkungan masing-masing, agar secara terus-menerus berfungsi secara maksimal dalam melaksanakan tugas pokok yang terarah pada pencapaian tujuan yang telah dirumuskan sebelumnya.

b. Tujuan Pengawasan

Tujuan pengawasan dalam lingkungan aparaturnya pemerintah adalah untuk mendukung kelancaran dan ketepatan pelaksanaan kegiatan pemerintahan dan pembangunan, sehingga pelaksanaan tugas umum pemerintahan dapat dilakukan secara tertib, berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan berdasarkan sendi-sendi kewajaran penyelenggaraan pemerintahan. Dan selain itu juga tujuan pengawasan yaitu untuk mencegah secara dini terjadinya masalah korupsi, penyalagunaan wewenang, kebocoran dan pemborosan kekayaan dan keuangan negara dan berbagai bentuk penyelewengan lainnya.

Dalam pelaksanaan sehari-hari pelaksanaan pengawasan bertujuan agar atasan langsung / pimpinan lainnya langsung mengetahui kegiatan nyata tentang setiap aspek dan permasalahan dalam pelaksanaan tugas bawahannya di lingkungan kerja masing-masing. Namun tujuan pengawasan tidak berakhir pada diperolehnya temuan oleh atasan langsung dari hasil pemantauan. Temuan itu hanya akan bermanfaat bagi tujuan pengawasan bilamana diiringi dengan tindak lanjut oleh atasan yang mengemban fungsi pengawasan. Tindak lanjut itu dapat dibedakan sebagai berikut, yaitu :

1. Tindak Lanjut yang bersifat Preventif

Tindakan preventif adalah upaya mencegah terjadinya penyalahgunaan wewenang dan berbagai penyelewengan lainnya dengan melakukan

penyempurnaan unsur aparatur di bidang kelembagaan, kepegawaian, dan ketatalaksanaan untuk menjamin kelancaran pelaksanaan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan. Hal ini dilakukan untuk mencegah terjadinya pemborosan, kebocoran, penyimpangan dan korupsi.

2. Tindak Lanjut yang bersifat Represif

Tindak lanjut ini berupa penindakan terhadap perbuatan korupsi, penyalahgunaan wewenang, kebocoran dan pemborosan kekayaan dan keuangan negara dan berbagai bentuk penyelewengan lainnya. Tindakan represif ini antara lain, yaitu :

- a. Tindakan administratif terhadap pegawai yang bersangkutan.
- b. Tindakan atau tuntutan perdata kepada pegawai dan atau pihak ketiga.
- c. Tindakan atau tuntutan pidana kepada pegawai dan atau pihak ketiga.

Dengan melakukan tindak lanjut terhadap bawahan diharapkan tujuan pengawasan akan mempunyai nilai positif bagi terwujudnya aparatur pemerintah yang bersih dan berwibawa sehingga adanya kelancaran dan ketepatan pelaksanaan kegiatan pemerintahan. Namun hal ini juga harus didukung dengan penertiban disiplin pribadi para pelaksana pemerintahan berupa disiplin kerja, disiplin waktu kepatuhan kepada atasan, disiplin anggaran dll, sehingga dapat menunjang pada terwujudnya disiplin nasional.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Metode penelitian memegang peranan penting dalam penelitian, karena dengan menggunakan metode penelitian dapat diketahui arah penelitian tersebut, sehingga tujuan penelitian dapat tercapai. Suatu kegiatan dikatakan sebagai suatu penelitian apabila kegiatan tersebut berusaha untuk mengetahui hubungan antar fenomena, dimana cara yang digunakan untuk menghasilkan atau menemukan penemuan baru yang objektif tentang alam atau dunia sosial.

Penelitian didefinisikan sebagai suatu proses yang panjang, berawal pada minat untuk mengetahui fenomena tertentu selanjutnya berkembang menjadi gagasan, teori, konseptualisasi, pemilihan metode penelitian yang sesuai dengan seterusnya. Hasil akhirnya akan melahirkan gagasan dan teori baru sehingga merupakan suatu proses yang tiada henti. (Singarimbun dan Effendi, 1989 : 12).

Sesuai dengan latar belakang dan perumusan masalah yang telah disebutkan di muka, maka jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif yang menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian deskriptif adalah suatu penelitian dalam meneliti status sekelompok manusia, objek, set kondisi,

sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. (Moleong, 2000:9).

B. Fokus Penelitian

Penelitian kualitatif menghendaki ditetapkan batas dalam penelitiannya atas dasar fokus yang timbul sebagai masalah dalam penelitian. Tujuan penelitian ini menurut Moleong (2000 : 237), yaitu : 1) Penentuan fokus dapat membatasi studi yang berarti bahwa dengan adanya fokus, penentuan tempat penelitian menjadi lebih layak. 2) Penentuan fokus secara efektif menetapkan kriteria inklusi-inklusi untuk menyaring informasi yang mengalir masuk.

Adapun fokus dari penelitian ini antara lain :

1. Upaya Memotivasi Pegawai Untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja Di Kantor Dinas Pengairan Kabupaten Mojokerto yang dilihat dari :
 - a) Partisipasi Perumusan Kebijakan Pegawai.
 - b) Pengarahan Dan Pemberian Bimbingan Kepada Pegawai.
 - c) Pengawasan Terhadap Pegawai.
 - d) Pemberian Dorongan Semangat Kerja Kepada Pegawai.
 - e) Penilaian Kinerja Pegawai.

2. Hambatan-Hambatan Dalam Upaya Memotivasi Pegawai Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Di Kantor Dinas Pengairan Kabupaten Mojokerto.

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat dimana penelitian ini dilakukan. Dalam penelitian ini peneliti mengambil lokasi di Pemerintah Kabupaten Mojokerto yang beralamatkan di Jl Ahmad Yani No 19 Mojokerto. Hal ini dengan pertimbangan: Pengertian dari situs itu sendiri adalah menunjukkan di mana sebenarnya peneliti dapat menangkap keadaan dari obyek yang akan diteliti, sehingga data yang akurat dan diperlukan dapat diperoleh. Maka situs penelitian ini adalah pada Kantor Dinas Pengairan Kabupaten Mojokerto, dengan pertimbangan bahwa

- 1) Dinas Pengairan merupakan tempat diselenggarakannya perencanaan teknis dan pembangunan program proyek pengairan serta perencanaan penetapan tata tanam pembagian air irigasi dan pemeliharaan drainase.
- 2) Dinas Pengairan melaksanakan inventarisasi luas baku sawah dan jaringan air.

D. Sumber Data

Yang dimaksud sumber data adalah : “Tempat orang atau benda dimana peneliti dapat mengamati, bertanya atau membaca tentang hal-hal yang berkenaan dengan variabel yang diteliti. Secara garis besar sumber data

dimaksud dibedakan atas orang, tempat, kertas atau dokumen” (Moloeng, 1994:130).

Dari data diharapkan hasil penelitian akan dapat dianalisa dan dapat diinterpretasikan dengan baik, disamping hasil yang diperoleh bisa dipertanggung jawabkan kebenarannya. Data diperoleh dari nara sumber atau yang langsung berkaitan dengan fokus penelitian atau mereka yang berkaitan langsung dengan permasalahan yang ada. Data yang dikumpulkan dalam suatu penelitian harus relevan dengan permasalahannya. Menurut Moleong (2000:112), mengatakan bahwa, “sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain”. Dapat diartikan bahwa sumber data utama berasal dari sumber data primer sedangkan sumber data lainnya berasal dari sumber data sekunder. Data-data itu adalah sebagai berikut :

1. Data Primer

Data ini berupa data yang diperoleh langsung dari orang-orang atau informan yang secara sengaja dipilih oleh peneliti untuk memperoleh data-data atau informasi-informasi yang ada relevansinya dengan permasalahan penelitian.

Adapun yang menjadi sumber data primer adalah :

- a. Kepala Kantor Dinas Pengairan Kabupaten Mojokerto

b. Kepala Sub Din Operasi Dan Pemeliharaan Kantor Dinas Pengairan

Kabupaten Mojokerto

c. Kasubdin. Bina Manfaat Kantor Dinas Pengairan Kabupaten Mojokerto

d. Kasi Operasi Kantor Dinas Pengairan Kabupaten Mojokerto

e. Kasi Penyuluhan Kantor Dinas Pengairan Kabupaten Mojokerto

f. Beberapa pegawai yang ada di Kantor Dinas Pengairan

Kabupaten Mojokerto

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah semua data yang diperoleh secara tidak langsung dari obyek yang diteliti. Yaitu data yang bukan diusahakan sendiri pengumpulannya oleh peneliti. Jadi data sekunder berasal dari tangan kedua, ketiga dan seterusnya, artinya melewati satu pihak atau lebih pihak yang bukan peneliti sendiri. yaitu berasal dari:

a. Arsip-arsip yang meliputi Peraturan Daerah No 3 Tahun 2001

Kantor Dinas Pemerintah Kabupaten Mojokerto tentang struktur organisasi Kantor Dinas Pemerintah Kabupaten Mojokerto.

b. Dokumen-Dokumen yang meliputi Peraturan Daerah Kabupaten

Mojokerto tentang Administrasi Kepegawaian dan Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

E. Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam rangka penelitian ini adalah :

1. Observasi atau pengamatan, yaitu dimana penulis mengadakan pengamatan lapangan agar penulis dapat melihat, mengamati, serta mengelola kejadian yang sebenarnya mengenai fenomena yang ada di lapangan.
2. Wawancara, yaitu pengumpulan data dengan berkomunikasi langsung kepada responden yang ada kaitannya terhadap objek penelitian dengan melakukan tanya jawab.
3. Dokumentasi, yaitu suatu pengumpulan data dalam penelitian yang dilakukan melalui bahan-bahan tertulis yang telah tersedia di lapangan.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat yang digunakan untuk mengumpulkan data atau informasi yang diperlukan dalam penelitian ini sesuai dengan perumusan masalah yang diajukan. Dalam instrumen penelitian ini, instrumen penelitiannya adalah :

1. Peneliti sendiri, yaitu dengan menggunakan panca indera untuk mengamati fenomena-fenomena yang terjadi di sekitar lokasi penelitian.

2. Pedoman wawancara (*Interview Guide*) dengan maksud untuk membatasi dan mengarahkan penggalan data, maka digunakan interview.
3. Catatan-catatan kecil (*field note*) yang digunakan selama berada dilapangan untuk memudahkan hal-hal tertentu yang mungkin belum didapat dari dokumen tertulis.

G. Analisis Data

Setelah pengolahan data dilakukan maka langkah selanjutnya adalah menganalisa data tersebut sehingga menjadi data yang lebih berarti. Tujuan analisa data di dalam suatu penelitian adalah untuk menyempitkan dan membatasi penemuan-penemuan sehingga menjadi suatu data yang teratur dan benar.

Analisa data merupakan bagian yang amat penting dalam metode ilmiah karena dengan analisis data tersebut maka dapat memberi arti dan makna yang berguna dalam memecahkan masalah penelitian serta dasar dalam mendeskripsikan peristiwa, situasi, maupun konsepsi sebagai suatu data pada objek yang sedang diteliti. Analisis data kualitatif sebagaimana yang diungkapkan oleh Sanapiah Faisal (1999 : 256), terdiri dari tiga kegiatan, yaitu :

1. Reduksi Data

Reduksi data merupakan suatu kegiatan untuk merangkum, mengikhtisarkan, atau menyeleksi data yang terekam dari hasil wawancara, observasi atau dari sejumlah dokumen yang masing – masing dimasukkan kedalam kategori tertentu.

2. Display Data.

Display data adalah penyajian data kedalam sejumlah kategori yang sesuai yang akhirnya akan memudahkan dalam rangka menuturkan, menyimpulkan dan menginterpretasikan data. Selain itu *display* data juga berfungsi sebagai daftar yang bisa secara cepat menunjukkan cakupan data yang telah dikumpulkan..

3. Penarikan Kesimpulan.

Dalam kegiatan ini peneliti dapat mengambil kesimpulan – kesimpulan tertentu dari hasil pemahaman dan pengertiannya. Langkah-langkah selanjutnya adalah memberikan penafsiran atau interpretasi dari data yang telah diperoleh terutama data yang langsung berhubungan dengan fokus penelitian. Interpretasi data ini langsung akan menggambarkan pandangan peneliti sesuai dengan pemahaman terhadap teori hasil kepustakaan yang relevan.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Kabupaten Mojokerto

1. Keadaan Geografis

Kantor Dinas Pengairan Kabupaten Mojokerto adalah salah satu Dinas yang ada di Pemerintahan Kabupaten Mojokerto yang membantu bidang kerja pengairan di Kabupaten Mojokerto, sedangkan Kabupaten Mojokerto adalah merupakan salah satu dari Kabupaten yang ada di Propinsi Jawa Timur. Adapun batas-batas wilayah Kabupaten Mojokerto sebagai berikut:

- a. Sebelah Utara berbatasan dengan Kabupaten Lamongan
- b. Sebelah Timur berbatasan dengan Kabupaten Sidoarjo
- c. Sebelah Selatan berbatasan dengan Kabupaten Pasuruan
- d. Sebelah Barat berbatasan dengan Kabupaten Jombang

Kabupaten Mojokerto terletak memanjang seluas 9.236.345 ha terdiri dari 15 desa yang seluruhnya dapat dilalui kendaraan roda empat.

2. Struktur Organisasi Kantor Dinas Pengairan Di Kabupaten Mojokerto

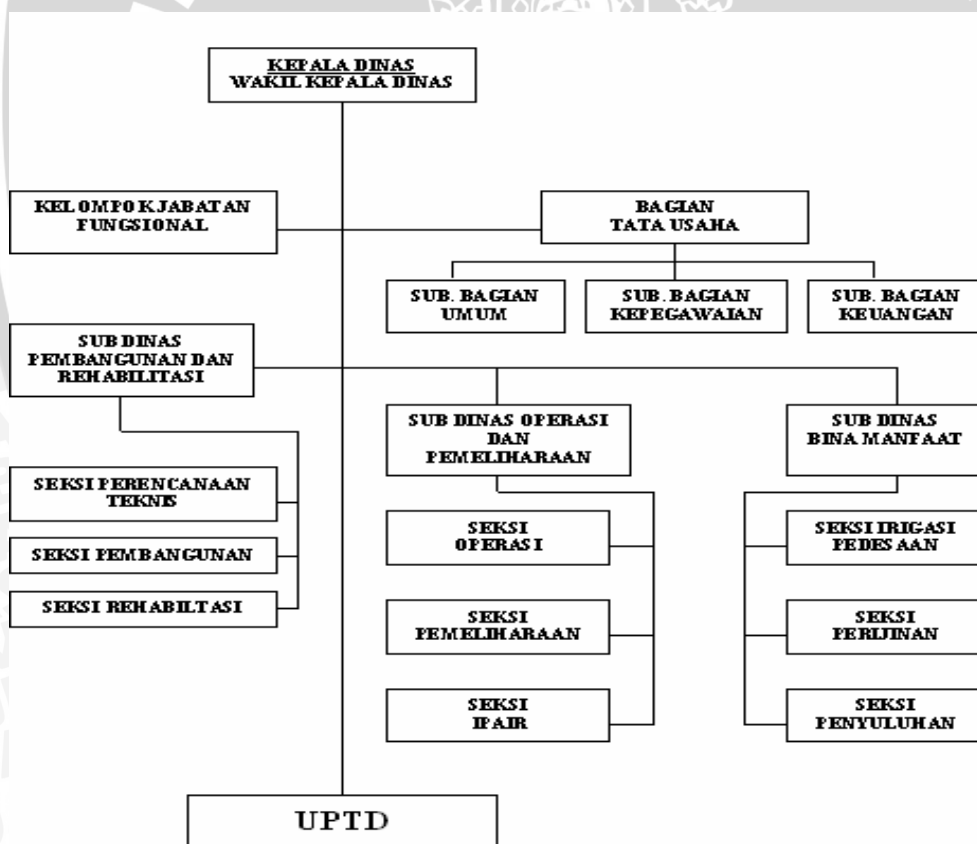
Pemerintah Kabupaten Mojokerto dalam menyelenggarakan tugas-tugas meliputi bidang-bidang pemerintahan, pembangunan, dan kemasyarakatan adalah berpedoman pada Peraturan Daerah Kabupaten Mojokerto nomor 14 tahun 2000

tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Kantor Dinas Pengairan di Kabupaten Mojokerto

Untuk lebih jelasnya struktur organisasi dan tata kerja Kantor Dinas Pengairan Pemerintah Kabupaten Mojokerto. Gambar struktur organisasi Kantor Dinas Pengairan Kabupaten Mojokerto Nomor 3 Tahun 2003 sebagai berikut :

Gambar 01

Struktur Organisasi Kantor Dinas Pengairan Kabupaten Mojokerto



Sumber : SK BUPATI NO. 3 Tahun 2003

Berdasarkan gambar diatas, susunan struktur tugas dan fungsi di Kantor Dinas

Pengairan Pemerintah Kabupaten Mojokerto adalah :

I. Kepala Dinas Pengairan, mempunyai tugas :

- a. Kepala Dinas Pengairan, mempunyai tugas dalam merumuskan program, kebijakan teknis, penyelenggaraan pengendalian, pemantauan dan evaluasi kegiatan di bidang pengairan.
- b. Mengkoordinasikan kegiatan internal satuan kerja lingkup dinas, Cabang Dinas dan Unit Pelaksana Dinas.
- c. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan ruang lingkupnya.

II. Wakil Kepala Dinas Pariwisata, mempunyai tugas :

- b. Membantu Kepala Dinas Pengairan, mempunyai tugas dalam merumuskan program, kebijakan teknis, penyelenggaraan pengendalian, pemantauan dan evaluasi kegiatan di bidang pengairan.
- c. Membantu mengkoordinasikan kegiatan internal satuan kerja lingkup dinas, cabang dinas dan Unit Pelaksana Terpadu
- d. Membantu melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan ruang lingkupnya.

III. Bagian Tata Usaha, mempunyai tugas :

- a. Mempunyai tugas menyelenggarakan sebagian tugas Dinas Pengairan meliputi urusan umum, kepegawaian dan keuangan.
- b. Dalam melaksanakan tugas Bagian Tata usaha mempunyai tugas :
 - 1) Pelaksanaan koordinasi penyusunan program kerja Dinas, pengumpulan, dan Pengolahan data.
 - 2) Penyiapan bahan dalam rangka penyusunan anggaran dan pertanggungjawaban keuangan
 - 3) Pelaksanaan pembinaan organisasi dan tatalaksana.
 - 4) Pengelolaan administrasi kepegawaian, keuangan dan perlengkapan.
 - 5) Pengelolaan urusan rumah tangga, surat menyurat dan kearsipan.
 - 6) Penyiapan data dan informasi, kepustakaan, hubungan masyarakat dan inventarisasi.
 - 7) Pelaksanaan evaluasi dan penyusunan laporan.
 - 8) Pelaksanaan tugas-tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Kepala Dinas.

Pada Bagian Tata Usaha terdiri dari sub bagian-bagian yang terperinci dan mempunyai tugas –tugas sebagai berikut yaitu:

a. Sub Bagian Umum, mempunyai tugas :

- 1) Melaksanakan tata naskah Dinas dan tata kearsipan
- 2) Melaksanakan urusan rumah tangga dan protokol.

- 3) Melaksanakan analisis kebutuhan barang-barang keperluan kantor serta perbekalan lain.
- 4) Mengumpulkan dan mengolah data bahan penyusunan program.
- 5) merumuskan dan menyusun program proyek.
- 6) Melaksanakan pengendalian pelaksanaan program dan proyek pembangunan.
- 7) Menghimpun dan mengolah data serta dokumentasi.
- 8) Melaksanakan evaluasi dan menyusun laporan
- 9) Melaksanakan tugas-tugas kedinasan yang diberikan oleh Kepala Bagian Tata Usaha

b. Sub Bagian Kepegawaian, mempunyai tugas :

- 1) Menyelenggarakan Tata Usaha Kepegawaian yang meliputi :
pengumpulan data pegawai, pembuatan buku induk pegawai, usulan-usulan kenaikan gaji berkala, kenaikan pangkat, mutasi pegawai, pengangkatan dalam jabatan dan pemberhentian pegawai.
- 2) Menyusun formasi dan perencanaan pegawai.
- 3) Melaksanakan pengembangan karier, kesejahteraan pegawai serta usaha peningkatan mutu pengetahuan dan disiplin pegawai.
- 4) Melaksanakan evaluasi dan menyusun laporan

- 5) Melaksanakan tugas-tugas kedinasan yang diberikan oleh Kepala Bagian Tata Usaha.

c. Sub Bagian Keuangan, mempunyai tugas :

- 1) Menghimpun dan mengolah data untuk penyusunan anggaran rutin dan pembangunan.
- 2) Menyiapkan usulan anggaran dinas.
- 3) Mengolah data tata usaha keuangan dan pembukuan dan realisasi APBD
- 4) Melakukan pembayaran gaji pegawai, keuangan perjalanan dinas, penyelesaian tuntutan ganti rugi serta biaya-biaya lain sebagai pengeluaran dinas.
- 5) Melaksanakan evaluasi dan menyusun laporan
- 6) Melaksanakan tugas-tugas kedinasan yang diberikan oleh Kepala Bagian Tata Usaha

IV. Sub Dinas Pembangunan dan Rehabilitasi, mempunyai tugas :

- a. Melaksanakan sebagian tugas Dinas Pengairan meliputi perencanaan teknis dan Pembangunan serta rehabilitasi, meliputi :
- b. Pelaksanaan perumusan dan penyusunan program dan proyek.
- c. Pelaksanaan analisis dan evaluasi serta pengendalian dalam pelaksanaan program dan proyek pembangunan.

- d. Pelaksanaan penyusunan laporan pelaksanaan program dan proyek pembangunan.
- e. Pelaksanaan *survey*, penelitian, dan pemetaan.
- f. Penyusunan rencana teknis dan program pelaksanaan pembangunan dan rehabilitasi jaringan irigasi, drainase dan pembangunan pelengkapannya.
- g. Pengawasan pengendalian kegiatan pembangunan peningkatan dan rehabilitasi jaringan irigasi, drainase dan bangunan pelengkapannya.
- h. Pelaksanaan pembangunan dan rehabilitasi jaringan irigasi, drainase dan bangunan pelengkapannya.
- i. Pemantauan dampak serta manfaat pembangunan jaringan irigasi, drainase dan bangunan pelengkapannya.
- j. Pelaksanaan evaluasi dan penyusunan laporan.
- k. Pelaksanaan tugas-tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Kepala Dinas.

Pada Bagian Dinas Pembangunan dan Rehabilitasi terdiri dari sub bagian-bagian yang terperinci dan mempunyai tugas – tugas sebagai berikut yaitu:

- a. Seksi Perencanaan Teknis, mempunyai tugas :
 - 1) Melaksanakan *survey*, pemetaan dan penelitian untuk penyusunan perencanaan teknis jaringan irigasi, drainase dan bangunan pelengkapannya.

- 2) Melakukan study kelayakan AMDAL dan melaksanakan dokumentasi teknik dibidang pengairan.
- 3) Menyiapkan bahan penyusunan rencana teknis pembangunan peningkatan rehabilitasi sarana pengairan.
- 4) Melakukan pemantauan dampak serta manfaat pembangunan jaringan irigasi, drainase dan bangunan pelengkapanya.
- 5) Melaksanaa evaluasi dan penyusunan laporan.
- 6) Melaksanaan tugas-tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Kepala Sub Dinas Pemabangunan dan Rehabilitasi.

b. Seksi Pembangunan, mempunyai tugas :

- 1) Menyiapkan bahan untuk pelaksanaan pembangunan pengairan.
- 2) Melaksanakan pembangunan pengairan.
- 3) Menyiapkan bahan dalam rangka pengawasan dan pengendalian pelaksanan pembangunan pengairan.
- 4) Melaksanakan pengawasan dan pengendalian pelaksanaan pembangunan.
- 5) Melaksanaan evaluasi dan penyusunan laporan.
- 6) Melaksanaan tugas-tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Kepala Sub Dinas Pemabangunan dan Rehabilitasi.

c. Seksi Rehabilitasi, mempunyai tugas :

- 1) Menyiapkan bahan untuk melaksanakan rehabilitasi pembangunan
- 2) Melaksanakan rehabilitasi sarana pengairan.
- 3) Menyiapkan bahan dalam rangka pengawasan dan pengendalian rehabilitasi sarana pengairan.
- 4) Melaksanakan evaluasi dan penyusunan laporan.
- 5) Melaksanakan tugas-tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Kepala Sub Dinas Pemabangunan dan Rehabilitasi.

V. Sub Dinas Operasi dan Pemeliharaan, mempunyai tugas :

- a. Pelaksanaan program operasi dan pemeliharaan jaringan irigasi, drainase dan bangunan pelengkapanya.
- b. Pelaksanaan operasi dan pemeliharaan jaringan irigasi, drainase dan bangunan pelengkapanya.
- c. Perencanaan dan penetapan tata tanam dan pembagian air irigasi.
- d. Pelaksanaan pembinaan, pengawasan dan pengendalian operasi serta pemeliharaan jaringan irigasi, drainase serta bangunan pelengkapanya.
- e. Pelaksanaan pengelolaan hidrologi dan penyediaan air serta penerapan IPAIR.
- f. Pelaksnaan pengendalian banjir dan penanggulangan akibat bencana alam.
- g. Pelaksaan perencanaan pennyediaan air irigasi.
- h. Pelaksanaan evaluasi dan penyusunan laporan.

- i. Pelaksanaan tugas-tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Kepala Dinas.

Pada Bagian Sub Dinas Operasi dan Pemeliharaan terdiri dari sub bagian-bagian yang terperinci dan mempunyai tugas –tugas sebagai berikut yaitu:

- a. Seksi Operasi, mempunyai tugas :

- 1) Melaksanakan inventarisasi luas baku sawah, jaringan irigasi, drainase beserta bangunan fasilitasnya.
- 2) Melaksanakan penelitian dibidang operasi, hidrologi dan hidrometri.
- 3) Merencanakan melaksanakan penyediaan air irigasi.
- 4) Menyiapkan bahan untuk enyusun, penetapan, tata tanam, pembagian air irigasi serta pedoman dan tata laksana
- 5) Melakukan pemantauan terhadap operasi jaringan irigasi, drainase dan bangunan pelengkapnnya serta pelaksanaan penggunaan air irigasi dan tata tanam.
- 6) Menyiapkan bahan untuk penetapan, prioritas dan pembagian air.
- 7) Melaksanakan operasi dan pemantauan air atau sumber air jaringan irigasi drainase dan bangunan pelengkapnnya.
- 8) Menyiapkan bahan untuk pelaksanaan pengawasan dan pengendalian kualitas air dan sumber air, kegiatan operasi serta jaringan irigasi.
- 9) Melaksanaan evaluasi dan penyusunan laporan.

10) Melaksanakan tugas-tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Kepala Sub Dinas Operasi dan Pemeliharaan.

b. Seksi Pemeliharaan, mempunyai tugas :

- 1) Melaksanakan pencatatan kerusakan jaringan irigasi, drainase dan bangunan pelengkapanya.
- 2) Melaksanakan penyusunan rencana kebutuhan untuk pemeliharaan jaringan irigasi, drainase dan bangunan pelengkapanya.
- 3) Menyiapkan bahan untuk penyusunan perencanaan teknis akibat bencana alam.
- 4) Melakukan pembinaan dalam rangka pemeliharaan jaringan irigasi drainase dan bangunan pelengkapanya serta penanggulangan akibat bencana alam.
- 5) Melakukan kegiatan pengamanan dan penertiban terhadap sempadan air bangunan yang melintasi kebersihan jaringan irigasi serta drainase dan bangunan pelengkapanya.
- 6) Melaksanaa evaluasi dan penyusunan laporan.
- 7) Melaksanaa tugas-tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Kepala Sub Dinas Operasi dan Pemeliharaan.

c. Seksi IPAIR mempunyai tugas :

- 1) Melakukan inventarisasi kepemilikan sawah.

- 2) Melaksanakan perencanaan pemeliharaan jaringan irigasi, draenase dan bangunan pelengkapnnya dalam rangka kegiatan IPAIR.
- 3) Melaksanakan inventarisasi pelaksanaan pemeliharaan jaringan irigasi, drainase dan bangunan pelengkapnnya dari hasil IPAIR
- 4) Menyiapkan bahan dan melakukan pembinaan untuk pembudayaan dan peningkatan IPAIR.
- 5) Melakukan pemantauan pelaksanaan pemeliharaan jaringan irigasi, drainase dan bangunan pelengkapnnya dari hasil kegiatan IPAIR.
- 6) Melaksanaa evaluasi dan penyusunan laporan.
- 7) Melaksanaa tugas-tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Kepala Sub Dinas Operasi dan Pemeliharaan.

VI. Sub Dinas Bina Manfaat, mempunyai tugas :

- a. Pelaksanaan evaluasi dan penyusunan laporan.
- b. Pelaksanaan tugas-tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Kepala Dinas.

Pada Bagian Sub Dinas Bina Manfaat terdiri dari sub bagian-bagian yang terperinci dan mempunyai tugas –tugas sebagai berikut yaitu:

a. Seksi Irigasi Pedesaan, mempunyai tugas :

- 1) Menyiapkan bahan pembinaan dan penyusunan perencanaan teknis pembangunan dan perbaikan jaringan irigasi, irigasi iar tanah dan jaringan tersier.

- 2) Melakukan penyediaan air irigasi serta melaksanakan pengambilan dan pemberian air irigasi dari jaringan tersier.
 - 3) Menyiapkan bahan dalam rangka pembinaan pengawasan dan perbaikan pengairan desa, irigasi air tanah dan jaringan tersier.
 - 4) Melaksanakan penyerahan kewenangan pengelolaan jaringan irigasi kepada organisasi kemasyarakatan pengelola air.
 - 5) Melaksanakan perlindungan lahan beririgasi dan konveksi lahan.
 - 6) Melakukan pemantauan pembangunan perbaikan jaringan irigasi desa, irigasi air tanah, dan jaringan tersier.
 - 7) Melaksanakan evaluasi dan penyusunan laporan.
 - 8) Melaksanakan tugas-tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Kepala Sub Dinas Bina Manfaat.
- b. Seksi Perijinan, mempunyai tugas :
- 1) Melaksanakan pengkajian permohonan ijin, penetapan ijin serta pengawasan pelaksanaan pendirian, pengubahan ataupun pembongkaran bangunan-bangunan lain yang berada didalam, atas maupun yang ada atau melintasi jaringan irigasi, drainase dan bangunan pelengkapannya.
 - 2) Menyiapkan bahan untuk pemberian ijin penggunaan air irigasi dan jaringan irigasi bagi perorangan dan badan usaha.

- 3) Melakukan pendataan, dokumentasi dan inventarisasi perijinan pembangunan air permukaan dan sumber air serta jaringan irigasi.
- 4) Melakukan keterpaduan pembangunan air tanah dan air permukaan serta keterpaduan pengendalian perencanaan air tanah dan air permukaan.
- 5) Memproses perijinan pemanfaatan alur sungai, bantaran, stren, sempadan sungai, saluran pembangunan dan sempadan saluran agar fungsinya tetap terpelihara dan pemanfaatannya dapat ditingkatkan.
- 6) Menyiapkan bahan untu perencanaan dan penetapan perubahan dan atau pembongkaran bangunan jaringan irigasi, drainase dan bangunan pelengkapanya.
- 7) Memproses perijinan konversi lahan beririgasi.
- 8) Melaksanaan evaluasi dan penyusunan laporan.
- 9) Melaksanaan tugas-tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Kepala Sub Dinas Bina Manfaat.

c. Seksi Penyuluhan, mempunyai tugas :

- 1) Menyiapkan bahan petunjuk dan pembinaan terhadap para pengelola serta pemanfaatan pengairan.
- 2) Melakukan pembinaan dan penyuluhan tentang dampak pembangunan pengairan.

- 3) Melaksanakan pelatihan terhadap para pengelola serta pemanfaat pengairan.
- 4) Melaksanakan pelatihan terhadap pengelola serta pemanfaat pengairan
- 5) Melaksanakan pemantauan dan penyusunan laporan mengenai pengelolaan dan pemanfaatan jaringan irigasi, drainase dan bangunan pelengkap.
- 6) Melaksanakan pemberdayaan organisasi masyarakat pengelola air melalui peningkatan kemampuan berorganisasi tata air sehingga mampu menerima kewenangan yang lebih luas dalam pengelolaan irigasi.
- 7) Melaksanaan evaluasi dan penyusunan laporan.
- 8) Melaksanaan tugas-tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Kepala Sub Dinas Bina Manfaat.

VII. Kelompok Jabatan Fungsional, mempunyai tugas :

Kelompok jabatan fungsional mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Dinas Pengairan sesuai dengan keahlian dan kebutuhan. Kelompok jabatan fungsional terdiri dari sejumlah tenaga dalam jenjang jabatan fungsional yang terbagi dalam berbagai kelompok sesuai dengan bidang keahliannya.

VIII. Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) mempunyai tugas :

Unit Pelaksana Teknis Dinas Pekerjaan Umum Pengairan Daerah adalah unit organisasi dilingkungan Dinas Pekerjaan Umum Pengairan Daerah yang melaksanakan tugas teknis. Unit Pelaksana Teknis Dinas dapat dibentuk setelah kriteria umum dan teknis dipenuhi dan ditetapkan oleh Menteri Dalam Negeri atas usul Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Jawa Timur.

3. Kepegawaian Kantor Dinas Kabupaten Mojokerto

Dalam rangka pelaksanaan tugas di bidang pemerintahan, pembangunan, dan kemasyarakatan sudah barang tentu tidak terlepas dari keadaan aparatur yang terdiri baik secara kualitas maupun kuantitas yang harus memadai. Berdasarkan data-data yang diperoleh dari Dinas Pengairan Kabupaten Mojokerto menunjukkan adanya pembagian tugas dalam pelaksanaan aktifitas pemerintahan yang dituangkan dalam *Job Description*. Mengacu *Job Description* pada masing-masing bagian tersebut untuk mewujudkan kelancaran pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan yang selanjutnya dijalankan oleh beberapa personil yang terlibat pada masing-masing seksi merupakan faktor kekuatan/potensi yang dimiliki oleh Dinas Pengairan Kabupaten Mojokerto. Adapun jumlah komposisi pegawai Dinas Pengairan Kabupaten Mojokerto dalam menunjang pelaksanaan pemerintahan dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Daftar Tabel 1

Daftar Pegawai Dinas Pengairan Kabupaten Mojokerto Tahun 2006

No	Nama	Jabatan
1.	Ir H Susanto MM	Kepala Dinas
3.	Dra Muzaroh Setiasih	Kabag. Tata Usaha
4.	Luluk Sriwilujeng.SH	Staf Sub Bagian Umum
5.	Juminarsih	Staf Sub Bagian Kepegawaian
6.	Endah Sriwulandari	Staf Sub Bagian Keuangan
7.	Ir Binardi Msi	Kasubdin. Pembangunan dan Rehabilitasi
8.	Yatman MT	Kasubdin. Operasi dan Pemeliharaan
9.	Ir H Supriadi MM,.MT	Kasubdin. Bina Manfaat
10.	Rekso Wiyono ST, MT	Staf Seksi Perencanaan teknis
11.	M Taroki ST,.MT	Staf Seksi Pembangunan
12.	Ir Siti Mardiana MT	Staf Seksi Rehabilitasi
13.	Sumardi	Staf Seksi Operasi
14.	Dra Firdaus MM	Staf Seksi Pemeliharaan
15.	Suprajitno	Staf Seksi IPAIR
16.	Joko Wasisto BE	Staf Seksi Irigasi Pedesaan
17.	Asnan BE	Staf Seksi Perijinan
18.	Mansur BE	Staf Seksi Penyuluhan

Sumber : Dinas Pengairan Kabupaten Mojokerto, 2006

Berdasarkan pada tabel-tabel diatas diharapkan tugas pokok dan fungsi pada masing-masing bagian dan para staff dapat menunjang dan mewujudkan bergulirnya aktifitas pemerintahan yang sesuai dengan ketentuan perundang-undangan pemerintah daerah yaitu Kantor Dinas Perairan Kabupaten Mojokerto.

B. Fokus Penelitian

Adapun fokus dari penelitian ini antara lain :

1. Upaya Memotivasi Pegawai Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Di Kantor Dinas

Pengairan Kabupaten Mojokerto Yang Dilihat Dari :

Partisipasi Perumusan Kebijakan Pegawai.

Keberadaan pemimpin dalam suatu perusahaan sangat penting sekali dalam pencapaian tujuan instansi atau dinas, salah satunya adalah perannya dalam merumuskan suatu kebijakan. Kebijakan yang dibuat oleh seorang pemimpin dimaksudkan agar segala tujuan dan sasaran instansi atau dinas dapat dicapai dengan baik. Selain itu kebijakan yang dibuat diharapkan dapat memberikan gambaran dan standard yang jelas mengenai segala tugas-tugas yang harus dilakukan oleh pegawai.

Perihal yang harus diperhatikan oleh pemimpin adalah agar kebijakan yang telah ditetapkan dapat memenuhi rasa keadilan bagi setiap pegawai. Rasa keadilan yang dirasakan akan menimbulkan kepuasan oleh pegawai sehingga pegawai akan bersemangat untuk melakukan yang terbaik bagi instansi atau dinas tempatnya bekerja dalam melaksanakan aktifitas pemerintahan.

Sedangkan pada era otonomi daerah yang telah bergulir, Kantor Dinas Perairan Kabupaten Mojokerto dalam menjalankan roda pemerintahan telah mempunyai kebijakan untuk mengatur ruang lingkup aktivitas para pegawai. Untuk memacu motivasi para pegawai di Kantor Dinas Perairan Kabupaten Mojokerto, selalu menetapkan adanya kebijakan-kebijakan yang dibuat oleh Kepala Dinas

bersama pegawai yang berkepentingan. Dalam merumuskan sebuah kebijakan para pegawai yang terkait (eksekutif) diikutsertakan saat formulasinya. Jadi dalam ruang lingkup ini tidak semua pegawai di kalangan Kantor Dinas Perairan Kabupaten Mojokerto diikutsertakan, hanya pegawai yang berkepentingan dan berkompeten dihadirkan dalam perumusan kebijakan. Contoh dari kebijakan yang telah dilaksanakan oleh Dinas Pengairan Kabupaten Mojokerto adalah sebagai berikut :

1. Peraturan Daerah Kabupaten Dati II Mojokerto Nomor 5 Tahun 1997 Tentang Pelaksanaan Tugas dan fungsi Dinas Pekerjaan Umum Pengairan Daerah Kabupaten Daerah Tingkat II Mojokerto.
2. Peraturan Daerah Kabupaten Mojokerto Nomor 3 Tahun 2001 Tentang Organisasi Dinas Daerah.
3. Keputusan Bupati Mojokerto Nomor 15 Tahun 2001 Tentang Penjabaran Tugas Pokok Dan Fungsi Organisasi Dinas Pengairan.

Hal ini sesuai dengan pernyataan yang diungkapkan oleh informan yaitu Bapak Ir H Susanto MM sebagai Kepala Dinas pada tanggal 02 Januari 2007, pukul 12. 15 WIB diruang Kepala Dinas, beliau menjelaskan tentang partisipasi pegawai dalam perumusan kebijakan sebagai berikut :

“ Sebagai Kepala Dinas di Kantor Dinas Kabupaten Mojokerto, dalam menjalankan aktifitas pemerintahan selalu dirumuskan terlebih dahulu kebijakan-kebijakan yang akan dikerjakan oleh pegawai di bagian yang bersangkutan. Hal ini dimaksudkan agar dalam pelaksanaannya nanti dapat berjalan sesuai dengan rencana. Dalam perumusan tersebut terkadang melibatkan pegawai. Hal ini bertujuan adalah ketika nanti kebijakan tersebut sudah menjadi hal yang telah ditetapkan, tidak terjadi

hal-hal yang tidak diinginkan sehingga pegawai saya merasa puas dengan kebijakan yang ada.

Tetapi terkadang juga harus melakukannya sendiri, tidak semuanya dan tidak selamanya pegawai terlibat dalam perumusan kebijakan. Seperti misalnya kebijakan mengenai kenaikan jabatan pegawai dibagian ini, sebab penilaian harus sesuai dengan standard yang telah ditetapkan oleh Pemerintahan Daerah Kabupaten Mojokerto. Dengan metode ini para pegawai menanggapi sangat positif atas keterlibatan mereka ini, sebab mereka merasa diperlukan dan diberikan kesempatan untuk menyumbangkan pemikiran-pemikiran mereka. dan ini sangat berpengaruh sekali terhadap semangat kerja para pegawai ”.

Hal ini senada dengan Bapak Mansur BE selaku Kasi Penyuluhan pada tanggal 02 Januari 2007, jam 12.45 WIB diruang kerjanya mengemukakan bahwa :

“ Dalam membuat suatu kebijakan kadang-kadang pimpinan (Kepala Dinas) melibatkan kami (para bawahan), untuk kebijakan yang sifatnya sangat *urgent* pemimpin tidak melibatkan kami. Kalau ditanya adil apa tidak, selama kebijakan tersebut dapat memenuhi apa yang kami butuhkan dan tidak merugikan, para pegawai akan merasa adanya keadilan. Tapi sejauh ini kebijakan yang ada masih wajar-wajar yang artinya tidak membuat pegawai mengajukan protes akan kebijakan yang telah ditetapkan. Jadi para pegawai masih nyaman dan tidak dirugikan”.

Dari hasil wawancara tersebut diatas maka dapat disimpulkan bahwa dalam merumuskan suatu kebijakan yang dilakukan oleh pimpinan selalu melibatkan karyawannya, tetapi untuk kebijakan yang sifatnya penting pimpinan tidak melibatkan karyawannya. Oleh sebab itu pimpinan juga dapat memberikan pelayanan yang baik kepada bawahan dan lingkungan, melalui kebijakan maupun pelayanan yang baik agar tujuan organisasi dapat terselenggara dengan baik sesuai dengan sasaran yang telah ditentukan dan ditetapkan.

Pengarahan Dan Pemberian Bimbingan Kepada Pegawai.

Pimpinan diartikan sebagai seseorang yang mempunyai kemampuan dalam penyelenggaraan suatu kegiatan organisasi agar kegiatan tersebut dapat terselenggara dengan efisien. Selanjutnya, agar terjadi ketertiban dalam kegiatan organisasi diperlukan pengaturan mengenai pembagian tugas, cara kerja, dan hubungan antara pekerjaan yang satu dengan pekerjaan yang lain. Maka sudah menjadi tugas dan kewajiban seorang pemimpin untuk memberikan pengarahan dan bimbingan pada bawahannya, hal ini penting untuk dilakukan sebab bukan tidak mungkin akan terjadi kesalahan-kesalahan dalam pelaksanaan tugas. Pengawasan merupakan kegiatan yang berhubungan dengan usaha memberi bimbingan, saran, perintah-perintah atau instruksi kepada bawahan dalam melaksanakan tugas masing-masing, agar tugas dapat dilaksanakan dengan baik dan benar-benar tertuju pada tujuan yang telah ditetapkan semula serta berfungsi mengkoordinasikan kegiatan berbagai unsur organisasi agar efektif tertuju kepada realisasi tujuan yang ditetapkan sebelumnya.

Pengarahan dan bimbingan yang diberikan oleh pimpinan akan mencegah dan mengurangi tingkat kesalahan yang terjadi, selain itu dengan adanya bimbingan dan pengarahan akan menjalin suatu kedekatan hubungan antara atasan dan bawahan, bawahan akan merasa mendapat perhatian sehingga akan tercipta suasana kerja yang menyenangkan. Dengan hubungan yang terjalin dengan baik, maka kerja para pegawai akan lebih kondusif. Sehingga produktifitas yang tinggi dapat dicapai oleh

pegawai apabila pimpinan berperan secara efektif dalam mengkoordinasikan semua bawahan dilingkungannya. Dimana lingkungan yang dapat menimbulkan motivasi kerja seorang pegawai adalah hubungan antara atasan dengan bawahan yang bersifat hubungan vertikal dan hubungan antara sesama bawahan bersifat hubungan horizontal.

Sedangkan pimpinan (Kepala Dinas) di Kantor Dinas Perairan Kabupaten Mojokerto dalam memberikan pengarahan dan bimbingan terhadap bawahan dilakukan dengan dua cara yaitu :

1. Setiap hari pada awal jam kerja mengadakan *morning break* atau biasa disebut *briefing* dengan para Kabag, Kasubdin dan Kasi, mengenai perihal yang perlu dibenahi untuk kemudian disampaikan langsung pada staff masing-masing.
2. Pengarahan yang dilakukan setiap seminggu sekali pada kesempatan rapat rutin, pengarahan yang dilakukan berhubungan dengan target kerja yang harus kami capai. Untuk pengarahan dan bimbingan yang sifatnya langsung turun kelapang jarang dilakukan karena melihat daya efektifitasnya. Tetapi sering diadakan rapat mendadak yaitu apabila ada instruksi dari Bupati yang sifatnya sangat penting dan harus cepat selesai, disitulah kembali pemberian pengarahan dan bimbingan para pegawai dilakukan dalam melakukan tugas yang akan dilaksanakan.

Hal ini sesuai dengan pernyataan yang diungkapkan Bapak Ir H Susanto MM sebagai Kepala Dinas pada tanggal Rabu 03 Januari 2007, pukul 10. 15 WIB diruang Kepala Dinas, tentang pengarahan dan bimbingan terhadap pegawai yaitu :

” Pengarahan dan bimbingan selalu diberikan terhadap pegawai yang terkait, hal ini dimaksudkan agar tidak terjadi kesalahan dalam penyelesaian tugas yang diemban. Setiap pagi pegawai yang bersangkutan dikumpulkan diruang rapat untuk mendapatkan bimbingan dan pengarahan, sehingga seminggu sekali ada rapat rutin sebagai agenda. Tetapi bimbingan langsung ke staff/pegawai yang dibawah naungan Kepala Sub Dinas, jarang dilakukan sebab telah dilimpahkan melalui Kabag, Kasubdin, dan Kasi yang mewakili bagian masing-masing ”.

Untuk mengetahui kegiatan pengarahan dan bimbingan oleh Kepala Dinas di Kantor Dinas Kabupaten Mojokerto dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 2

**Hasil Tanggapan Responden Terhadap Pemberian Pengarahan Dan Bimbingan
Di Kantor Dinas Kabupaten Mojokerto oleh Kepala Dinas.**

No	Pengarahan	Jumlah Responden	%
1	Selalu	12	66
2	Kadang-kadang	5	34
3	Tidak pernah	-	-
	Jumlah	18	100

Sumber : data wawancara diolah

Dari hasil data diatas dapat diketahui bahwa 12 orang responden menyatakan “ selalu “ diarahkan dan dibimbing oleh Kepala Dinas karena tugas yang diberikan

sangat rumit. Sedangkan 5 orang responden menyatakan “ kadang-kadang “ diarahkan dan dibimbing oleh Kepala Dinas karena tugas yang diberikan dapat ditangani langsung pegawai yang menerimanya. Jadi pimpinan selalu memberikan pengarahan dan bimbingan pada bawahannya. Pimpinan menggunakan dua cara yaitu setiap hari diawal kerja dan seminggu sekali pada saat rapat rutin. Akan tetapi pengarahan dan bimbingan terhadap staff-staff bawah jarang dilakukan sebab sudah dilimpahkan pada Kabag, Kasubdin, dan Kasi masing-masing hal ini dilakukan untuk efektifitas kerja. Sehingga adanya pendelegasian kewenangan dari atasan terhadap bawahan yaitu dari Kepala Dinas kepada Kepala Sub Bagian-Bagian kemudian kepada pegawai – pegawai yang dibawah Sub Bagian-Bagian.

Pengawasan Terhadap Pegawai.

Pengawasan kerja adalah kegiatan yang perlu dilakukan oleh pimpinan jika ingin mempertahankan mutu hasil kerja dari pegawainya. Dalam suatu pemerintahan pengawasan sangat diperlukan dalam melaksanakan dan mencapai tujuan yang telah ditentukan. Oleh karena itu pengawasan perlu selalu disempurnakan terus-menerus karena fungsi pengawasan adalah sangat penting dan bertujuan untuk mendukung kelancaran, ketepatan pelaksanaan kegiatan suatu pemerintahan dan pembangunan. Karena itu pengawasan merupakan dukungan bagi keberhasilan pelaksanaan tugas.

Sehingga pengawasan merupakan sesuatu metode yang cukup menentukan karena dengan pengawasan akan menghasilkan sesuatu yang sesuai dengan yang

direncanakan. Pada dasarnya pemimpin mengawasi tiga hak yaitu uang, bahan, dan tenaga kerja langkah-langkah yang diperlukan dalam pengawasan adalah menentukan standar, ukuran hasil atas dasar standar, dan pengambilan tindakan kebaikan jika diperlukan. Berdasarkan data-data yang diperoleh dari lapangan penelitian yang berkaitan dengan pengawasan di kantor Dinas Pengairan Kabupaten Mojokerto menunjukan bahwa :

1. Pengawasan kerja dilakukan secara preventif yaitu pengawasan yang dilakukan untuk menghindari penyimpangan dalam aktivitas kerja pegawai. Misalnya pemberlakuan sanksi atau konsekuensi apabila terjadi penyimpangan dalam melaksanakan program kerja yang telah ditetapkan dimana sebelumnya diketahui oleh pegawai yang bersangkutan.

2. Pengawasan kerja secara represif yaitu pengawasan yang diberikan setelah terjadinya kesalahan agar tidak sampai terulang kembali. Misalnya Tindakan administratif terhadap pegawai yang bersangkutan apabila melakukan pelanggaran/penyimpangan agar tidak mengulangi lagi kesalahan yang telah dilakukan terhadap tugas yang telah dilaksanakan, meliputi pegawai yang suka membolos atau keluar jam kerja tanpa adanya kepentingan dengan tugas yang diemban atau yang telah dibebankan.

Hal ini sesuai dengan pernyataan yang diungkapkan oleh informan yaitu Bapak Ir H Susanto MM, sebagai Kepala Dinas Pengairan pada tanggal 04 Januari

2007, pukul 11.15 WIB di ruang kerjanya, beliau menjelaskan tentang metode pengawasan tersebut sebagai berikut:

” Untuk pengawasan lebih menekankan pada pengawasan yang sifatnya preventif dari pada represif. Karena tentu tidak ada pemimpin yang mengharapkan terjadinya penyimpangan dalam proses kerja, sehingga sebelum terjadi penyimpangan maka secara dini harus segera diantisipasi. Pegawai harus diawasi agar mereka melaksanakan segala tugas dan kewajibannya dengan baik. Biasanya kalau ada waktu saya menyempatkan diri untuk datang ke ruang kerja pegawai untuk berkomunikasi sambil melihat hasil kerja mereka atau setiap mereka keruang kerja saya untuk meminta tanda tangan arsip saya gunakan untuk menanyakan tugas-tugas yang telah diberikan. Untuk pengawasan terhadap staff-staff yang lain, diserahkan kepada masing-masing Kabag, Kasubdin dan Kasi, hal ini dilakukan agar lebih efektif. Sehingga mudah mendapatkan berbagai informasi mengenai proses kerja pegawai. Sedangkan untuk pengawasan represif dilakukan dengan memberikan teguran terlebih dahulu apabila tidak ada respon dari pegawai maka akan diberikan surat peringatan dan apabila tetap tidak ada respon maka akan ada sanksi dari pihak-pihak khusus yang telah ditunjuk oleh Dinas untuk menindak lanjuti ”.

Hal ini senada dengan pernyataan yang diungkapkan oleh Bapak Sumardi sebagai Kasi Operasi pada hari Kamis, 04 Januari 2007 pukul 09. 15 WIB di ruang kerjanya, tentang pengarahan dan bimbingan terhadap pegawai sebagai berikut :

” Dalam melakukan pengawasan pimpinan biasanya lebih banyak melakukan komunikasi ringan dengan kami sebagai bentuk pengawasannya, jadi kami tidak merasa tegang dan tertekan, biasanya beliau menanyakan kembali tentang tugas yang beliau berikan pada kami jika ada sesuatu yang dirasa salah dan menyimpang dari prosedur yang ada maka pemimpin akan menegur kami, kalau sudah demikian maka kami akan berusaha untuk memperbaikinya agar peringatan tersebut tidak berubah menjadi surat peringatan keras yang nantinya berakibat fatal. Kalau untuk pengawasan pada staff kami memang diberi wewenang dalam melakukan pengawasan, tapi kami juga harus memberikan laporan yang akurat mengenai kinerja staff yang lain”.

Untuk mengetahui pengawasan oleh Kepala Dinas di Kantor Dinas Kabupaten Mojokerto dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 3

**Hasil Tanggapan Responden Terhadap Pengawasan Terhadap Pegawai Di
Kantor Dinas Kabupaten Mojokerto oleh Kepala Dinas.**

No	Pengarahan	Jumlah Responden	%
1	Selalu	3	16
2	Kadang-kadang	15	84
3	Tidak pernah	-	-
	Jumlah	18	100

Sumber : data wawancara diolah

Dari data tersebut dapat diterangkan bahwa sebanyak 3 orang responden menyatakan Kepala Dinas ” selalu ” mengadakan pengawasan sedangkan 15 orang responden lainnya menyatakan ” kadang-kadang ” dalam pemberian pengawasan.

Hal ini tergantung besar kecilnya tanggung jawab pendelegasian kewenangan yang diterima dalam melaksanakan tugas – tugas pemerintahan. Jadi Kepala Dinas dalam memberikan pengawasannya tidak terlalu memberikan tekanan yang memberatkan tapi apabila terjadi kesalahan yang dirasa berat maka pemimpin akan memberikan berbagai proses dari mulai teguran hingga surat peringatan keras kepada pegawai yang telah melakukan tindakan kesalahan dan penyelewengan dari tugas yang diembanya dan menjadi tanggungjawabnya.

d. Pemberian Dorongan Semangat Kerja Kepada Pegawai.

Dalam menjalankan setiap aktivitas tentunya pegawai mempunyai tingkat kejenuhan yang sewaktu-waktu akan dirasakan, apabila hal ini berlangsung secara terus menerus maka akan berakibat buruk bagi hasil kerjanya dan sudah barang tentu akan berakibat buruk juga bagi program kerja Dinas. Sebagai seorang pemimpin tentunya dituntut kepekaannya terhadap fenomena tersebut, sehingga pemimpin harus memberikan stimulasi bagi karyawannya agar mereka bersemangat kerja kembali. Cara yang ditempuh tentunya berbeda-beda, dikondisikan dengan kebutuhan yang ada baik dari segi psikologis maupun dari non psikologis.

Berdasarkan data-data dari Kantor Dinas Pemerintah Kabupaten Mojokerto bahwa pemberian dorongan semangat kerja pegawai dilakukan sebagai berikut :

1. Pemberian Penghargaan

Salah satu pemicu semangat kerja pada diri pegawai adalah adanya penghargaan yang bawahan terima dari pimpinannya. Adanya penghargaan tersebut membuat pegawai merasa mendapatkan perhatian yang lebih dari pemimpinnya, dengan demikian akan meningkatkan prestasi kerjanya. Penghargaan tersebut berupa:

- a.** Promosi Kenaikan Pangkat yang berupa Kenaikan Pangkat Reguler yaitu penghargaan yang diberikan kepada PNS yang telah memenuhi syarat yang ditentukan tanpa terikat jabatan. Kenaikan pangkat ini diberikan kepada PNS yang memenuhi syarat sebagai berikut :

- 1) Tidak menduduki jabatan struktural atau jabatan fungsional tertentu.
- 2) Melaksanakan tugas belajar dan sebelumnya tidak menduduki jabatan struktural atau jabatan fungsional.
- 3) Dipekerjakan atau diperbantukan secara penuh diluar instansi induk dan tidak menduduki jabatan struktural atau jabatan fungsional tertentu.

Kenaikan pangkat regular dapat diberikan setingkat lebih tinggi apabila ;

- 1) Sekurang-kurangnya telah empat tahun dalam pangkat terakhir
- 2) Setiap unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik dalam dua tahun terakhir.

- b.** Pujian yaitu ungkapan yang dituangkan dalam bentuk lisan dan tertulis yang dilakukan oleh pimpinan terhadap pegawai yang berprestasi terhadap hasil yang dicapai dari pekerjaan yang telah ditanggung. Bentuk lisan berbentuk ucapan selamat dari pimpinan yang disampaikan pada acara-acara khusus didepan semua pegawai. Sedangkan secara tertulis berupa surat dinas yang bersifat formal mengenai prestasi yang telah diraih dari pekerjaan yang ditanggung.

- c. Tanda Penghargaan Kehormatan yang berupa medali dan piagam penghargaan serta berupa kompensasi untuk melanjutkan jenjang pendidikan yang lebih tinggi dari sebelumnya yang dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai dan tingkat kedudukan kepangkatan.

Pemberian penghargaan tersebut tentunya hanya diperuntukkan bagi pegawai yang mempunyai nilai lebih dalam kegiatan pelaksanaan tugasnya, harapannya adalah agar dapat menstimulasi pegawai lain untuk melakukan hal yang sama atau bahkan lebih baik dari sebelumnya.

Hal ini sesuai dengan pernyataan yang diungkapkan oleh informan yaitu Bapak Ir H Susanto MM sebagai Kepala Dinas pada tanggal 04 Januari 2007, pukul 11.15 WIB di ruang Kepala Dinas, beliau menjelaskan tentang pemberian penghargaan tersebut sebagai berikut:

” Penghargaan yang sifatnya formal diatur secara khusus, misalnya tentang kedinasan dan promosi. Penghargaan yang sifatnya formal atau kedinasan diatur dan dituangkan dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Tetapi penghargaan yang sifatnya non formal seperti pujian, ucapan selamat secara langsung atau tidak, selalu diberikan ketika mereka meraih suatu prestasi dalam pekerjaannya karena tindakan ini sangat penting dan berarti bagi semua pegawai. Walaupun tidak setiap saat mereka meraih prestasi tetapi dengan adanya perhatian dari pimpinannya diharapkan para pegawai untuk terpacu semangat kerjanya untuk memberikan yang terbaik bagi instansi Kantor Dinas Perairan Kabupaten Mojokerto dan membuka komunikasi dua arah (*two way communications*) antara jenjang hirarki vertikal antara pimpinan dengan pegawai serta mendengarkan apa yang diinginkan oleh bawahan, sehingga akan tercipta usaha-usaha untuk membantu bawahan dalam meningkatkan motivasi kerja dan tentunya meningkatkan produktifitas kerja dari waktu ke waktu.”

Hal ini senada dengan Ibu Juminarsih sebagai staff Sub Bag Kepegawaian pada tanggal 04 Januari 2007, pukul 10.00 WIB diruang kerjanya, beliau menjelaskan tentang pemberian penghargaan tersebut sebagai berikut:

” Hasil kerja kami selalu mendapat perhatian dari pimpinan kami, apabila kami menuai prestasi baik itu dalam skala besar ataupun kecil kami selalu mendapat penghargaan baik itu berupa promosi jabatan ataupun hanya pujian dan ucapan selamat. Biasanya beliau memberikan pujian dan ucapan selamat melalui media surat, tapi bila dimungkinkan beliau memberikan ucapan tersebut secara langsung. Hal ini membuat kami selaku bawahannya merasa senang dan bangga sehingga kami lebih terpacu untuk berprestasi lagi, biasanya kami akan membenahi apa-apa yang sekiranya kurang agar bisa mendapat penghargaan tersebut. Walaupun awalnya cuma sekedar pujian kami berharap nantinya lama-lama akan dipertimbangkan prestasi kami untuk dipromosikan ”.

2. Pembentukan Program Pengembangan Kepribadian.

Pembentukan program pengembangan kepribadian di Kantor Dinas Perairan Kabupaten Mojokerto dilakukan dalam bentuk sebagai berikut :

1. Seni-Budaya :

Program pengembangan bakat dan kemampuan di Kantor Dinas Perairan Kabupaten Mojokerto dituangkan dalam bentuk Seni-Budaya yang meliputi dibentuknya grup musik seperti kulintang, band, dan karawitan. Seni-Budaya dilakukan seminggu sekali untuk meningkatkan keahlian dan kematangan. Karena setiap bulan Agustus dan Hari Jadi Kabupaten Mojokerto serta Hari-Hari Besar maupun Nasional dipakai untuk mengisi perayaan agenda yang diadakan. Hal ini dilakukan agar terjadi penghematan anggaran di Kantor Dinas Perairan Kabupaten Mojokerto.

2. Olah Raga

Kegiatan olah raga di Kantor Dinas Perairan Kabupaten Mojokerto dilakukan dengan bermain tennis bersama di hari minggu, dan senam pagi dihari jum'at sebelum memulai aktivitas pemerintahan yang dipandu oleh instruktur dari pegawai Sub Bag Kepegawaian. Hal ini dilakukan untuk menjaga kekompakan dan kesatuan antar pegawai, yang diharapkan dapat memotivasi pegawai agar tidak mengalami titik kejenuhan dalam menjalankan tugas yang emban untuk aktifitas pemerintahan. Dengan adanya kegiatan olah raga diharapkan akan terjalin komunikasi antar pegawai yang efektif dan lancar. Komunikasi yang lancar adalah komunikasi terbuka di mana informasi yang mengalir secara bebas dari atas ke bawah atau sebaliknya. Dalam seluruh organisasi, umpan baik dapat diutarakan dalam suasana saling percaya, orang saling tertarik, saling memperhatikan dan saling menghormati.

Hal ini sesuai dengan pernyataan yang diungkapkan Bapak Yatman MT sebagai Kepala Sub Din Operasi Dan Pemeliharaan pada tanggal 09 Januari 2007, pukul 11.00 WIB diruangnya, beliau menjelaskan tentang pembentukan program pengembangan kepribadian tersebut sebagai berikut:

” Kita sadar bahwa manusia mempunyai tingkat atau titik kejenuhan, apalagi jika orang tersebut bekerja dalam satu ruang lingkup yang padat dengan dengan rutinitas seperti kami disini, karena itu ada beberapa program yang kami susun untuk memberikan penyegaran dan menstimulasi kembali semangat kerja pegawai disini. Program-program tersebut diantaranya adalah dalam bentuk pengembangan pribadi yang mana kami memberikan kesempatan yang seluas-luasnya bagi pegawai untuk mengekspresikan segala bakat dan kemampuannya dalam bentuk seni-budaya dan olah raga. Bisa dilihat disini kami mempunyai grup musik seperti kulintang, band,

dan karawitan. Untuk olah raga kami biasa berkumpul dihari minggu untuk bermain tennis bersama, dihari jum'at sebelum memulai aktivitas kami melakukan senam terlebih dahulu.”.

Hal ini senada dengan Ibu Juminarsih sebagai staff Sub Bag Kepegawaian pada tanggal 09 Januari 2007, pukul 10.00 WIB di ruang kerjanya, beliau menjelaskan tentang pemberian penghargaan tersebut sebagai berikut:

” Kejenuhan terkadang kami rasakan, sebab harus menghadapi berbagai kertas-kertas kerja. Untuk mengatasi itu kami diberikan berbagai fasilitas yang bisa menghilangkan kejenuhan. Disini kami punya grup band, grup kulintang, dan karawitan. Tapi untuk karawitan sekarang sudah jarang soalnya personilnya sudah banyak yang pensiun. Untuk olahraga biasanya kami ada tennis dan badminton dihari minggu, dan senam pagi dihari Jum'at. Sehingga akan lebih dekat dengan pimpinan sebab dalam kegiatan-kegiatan tersebut semuanya melebur menjadi satu dari mulai atasan sampai pada bawahan. seolah-olah tidak ada jarak ”.

e. Penilaian Kinerja Pegawai.

Penilaian kinerja sangat penting untuk dilakukan di setiap Instansi, hal ini dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana pegawai menguasai pekerjaannya dan dari penilaian kinerja tersebut juga dapat memberikan dorongan bagi pegawai untuk bekerja lebih baik lagi dari sebelumnya. Penilaian kinerja pegawai di Kantor Dinas Perairan Kabupaten Mojokerto dituangkan dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Hal ini berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil yang menyangkut kesetian, prestasi kerja, tanggungjawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan pegawai. Dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) ini dinyatakan dalam sebutan dan angka yaitu :

A. Amat baik	=	91-100
B. Baik	=	76-91
C. Cukup	=	61-75
D. Sedang	=	51-60
E. Kurang	=	50 ke bawah

Dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) untuk mendapatkan promosi dan kenaikan pangkat harus mempunyai nilai 80 keatas, sehingga nilai 80 kebawah belum bisa mendapatkan promosi dan kenaikan pangkat. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) bersifat rahasia.

Hal ini sesuai dengan pernyataan yang diungkapkan oleh Bapak Ir H Susanto MM sebagai Kepala Dinas pada tanggal 16 Januari 2007, pukul 11.10 WIB diruang Kepala Dinas, tentang penilaian kinerja pegawai tersebut sebagai berikut:

” pemberian penilaian terhadap hasil kerja pegawai selalu dilakukan, dimana sesuai dengan standard aturan yang sudah ditetapkan oleh pemerintah pusat. Setiap 1 (satu) tahun sekali diadakan manajemen DP3 didalamnya berintikan menyangkut kontribusi individu yang garis besarnya meliputi kuantitas dan kualitas pekerjaan. Apabila DP3 tersebut menunjukkan nilai sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan maka dapat digunakan sebagai dasar untuk mempromosikan kenaikan jabatan pegawai yang bersangkutan. Penilaian kinerja dilakukan oleh pimpinan (Kepala Dinas) terhadap pegawai yang berada dibawahnya yaitu para Kepala Sub Dinas sedangkan para Kepala Sub Dinas memberikan penilaian kinerja terhadap pegawai yang berada dibawahnya yaitu para Seksi-Seksi dan para staff.”

Hal ini senada dengan Bapak Ir H Supriadi MM.MT sebagai Kasubdin. Bina Manfaat pada tanggal 09 Januari 2007, pukul 10.00 WIB diruang kerjanya, beliau menjelaskan tentang penilaian kinerja pegawai tersebut sebagai berikut:

” Setiap pekerjaan kami selalu mendapat penilaian dari pimpinan kami, setiap 1 (satu) tahun sekali diadakan manajemen Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) yang didalamnya berisi berbagi penilain tentang kami yang disesuaikan dengan

standar yang telah ditetapkan oleh peraturan perundang-undangan yang Penilaian kinerja ini sangat positif, sebab dapat mendorong semangat kerja kami untuk bekerja lebih baik, untuk lebih berprestasi lagi dan tentunya dengan harapan kami mendapatkan imbalan yang berupa promosi jabatan, kenaikan pangkat.”.

Dari hasil wawancara diatas dapat diketahui bahwa pemimpin atau atasan selalu memberikan penilaian kinerja dari setiap bawahan.

2. Hambatan-Hambatan Dalam Upaya Memotivasi Pegawai Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Di Kantor Dinas Pengairan Kabupaten Mojokerto.

Setiap organisasi di dalam melaksanakan program kerja yang telah ditetapkan, selalu mempunyai kendala atau hambatan. Demikian juga Kantor Dinas Pengairan Kabupaten Mojokerto dalam melaksanakan program kerja, juga mengalami beberapa hambatan sehingga diperlukan pegawai yang berkualitas dan berproduktifitas tinggi disamping kompetensi kedinasan yang dimiliki.

Faktor – faktor hambatan yang dihadapi oleh Kantor Dinas Pengairan Kabupaten Mojokerto dalam upaya memotivasi pegawai untuk meningkatkan produktivitas kerja, yaitu :

a. Tingkat Absensi / Kehadiran Pegawai Yang Tinggi.

Di lingkungan instansi sering terjadi kenaikan absensi pegawai dalam jumlah yang cukup tinggi. Tingkat absensi yang tinggi akan semakin menyulitkan instansi dalam pencapaian target dan tujuan yang diharapkan. Banyaknya pegawai yang tidak masuk kerja menunjukkan rendahnya tingkat kedisiplinan pegawai pada instansi yang

bersangkutan. Tingkat absensi merupakan perbandingan antara hari-hari yang hilang dengan keseluruhan hari-hari yang tersedia untuk bekerja. Hal ini disebabkan oleh beberapa penyebab yaitu :

1) Sakit.

Sakit merupakan salah satu penyebab dari ketidakhadiran pegawai dalam bekerja yang dapat menghambat tingkat produktifitas. Hal ini sering dilakukan oleh pegawai di Kantor Dinas Pengairan Kabupaten Mojokerto yang disebabkan oleh berbagai alasan yaitu masalah pekerjaan yang ditunda-tunda yang akhirnya tumpang tindih, dan hanya berpura-pura sakit. Sehingga memerlukan tingkat motivasi dan pengawasan yang ketat dari pimpinan agar produktifitas kerja pegawai kembali meningkat dan terus menerus secara berkesinambungan.

2) Izin dan Cuti

Banyaknya pegawai yang minta ijin tidak masuk kerjada cuti di Kantor Dinas Pengairan Kabupaten Mojokerto perlu mendapatkan perhatian khusus dari pimpinan. Walaupun Cuti adalah hak yang diberikan instansi kepada pegawai dalam rangka memulihkan suasana kerja yang segar dan bersemangat dalam bekerja. Tetapi adanya keperluan minta ijin dapat mengindikasikan hanya alasan dan bosan terhadap pekerjaan yang dilakukan serta beban kerja yang berat yang harus ditanggung. Beban kerja adalah keadaan di mana karyawan dihadapkan pada banyak pekerjaan yang harus dikerjakan dan tidak mempunyai cukup waktu untuk menyelesaikan

beban pekerjaan. Pekerja merasa tidak memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut karena standar pekerjaan yang terlalu tinggi.

Sehingga peran pimpinan sangat diperlukan agar pegawai kembali untuk bersemangat mengerjakan tugas-tugas yang diemban sebagai pelayan masyarakat.

b. Keterbatasan Waktu Pimpinan Dalam Pengawasan Kepegawaian.

Pengawasan merupakan salah satu kegiatan penting dalam menumbuhkan kedisiplinan pegawai. Kepala atau pimpinan Kantor Dinas Pengairan Kabupaten Mojokerto sering kekurangan waktu untuk mengawasi pegawai yang menjadi bawahannya, karena disibukkan dengan masalah kedinasan. Misalnya seringkali Kepala Dinas mengadakan perjalanan Dinas keluar kota sampai lebih dari 1 (satu) hari bahkan sampai beberapa minggu. Sehingga dengan hal ini membuat pegawai menjadi berkurang tingkat tanggungjawab terhadap komitmen tugas-tugas yang ada.

c. Adanya Budaya “Ewuh Pakewuh” Antar Pegawai.

Masih kentalnya budaya “ewuh pakewuh” yaitu perasaan segan untuk menegur langsung terhadap bawahan yang melakukan kesalahan merupakan hambatan yang masih dijumpai di lingkungan Kantor Dinas Pengairan Kabupaten Mojokerto. Sehingga perasaan kurang tega untuk menindak bawahan sendiri atau bawahan memiliki hubungan dengan keluarga sering terjadi. Padahal perilaku yang baik yaitu perilaku yang mengakibatkan keinginan menjangkau prestasi yang tinggi dan akan mengantarkan kepada upaya peningkatan kualitas dan produktifitas kerja.

C. Analisis Data

1. Upaya Memotivasi Pegawai Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Di Kantor Dinas Pengairan Kabupaten Mojokerto Yang Dilihat Dari :

a. Partisipasi Perumusan Kebijakan Pegawai.

Kebijakan adalah suatu deklarasi mengenai suatu dasar pedoman bertindak, suatu arah tindakan tertentu, suatu program mengenai aktivitas – aktivitas tertentu atau suatu rencana baik yang dilakukan seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan tertentu yang berorientasi pada kepentingan masyarakat (publik). Sehingga untuk itu diperlukan keberadaan pemimpin dalam pencapaian tujuan instansi atau organisasi, salah satunya adalah perannya dalam merumuskan suatu kebijakan. Kebijakan yang dibuat oleh seorang pemimpin dimaksudkan agar segala tujuan dan sasaran instansi atau dinas dapat dicapai dengan baik. Selain itu kebijakan yang dibuat diharapkan dapat memberikan gambaran dan standard yang jelas mengenai segala tugas-tugas yang harus dilakukan oleh pegawai.

Berdasarkan konsep sistem organisasi yang ideal, aktivitas atau pekerjaan suatu organisasi merupakan suatu kolektivitas sehingga dalam setiap penyelesaian rangkaian pekerjaan seorang karyawan dituntut untuk bekerja sama, saling terkait dan tidak akan melepaskan diri dengan karyawan lain dalam organisasi itu. Dalam sebuah organisasi, yang menjadi perhatian utama adalah bagaimana menciptakan keharmonisan dan keserasian dalam setiap pelaksanaan kegiatan atau aktivitas kerja

tersebut. Keharmonisan dan keserasian tersebut dapat tercipta jika sistem kerja dibuat rukun dan kompak sehingga tercipta iklim yang kondusif. Hal ini akan membuat para karyawan termotivasi untuk bekerja dengan optimal yang pada akhirnya tujuan organisasi dapat terwujud dengan tingkat efisien dan efektivitas yang tinggi. Seseorang cenderung bekerja dengan penuh semangat apabila kepuasan dapat diperolehnya dari pekerjaannya dan kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan (Hasibuan, 2003:203).

Kepuasan kerja yang tinggi atau baik akan membuat karyawan semakin loyal kepada perusahaan atau organisasi. Semakin termotivasi dalam bekerja, bekerja dengan resah tenang, dan yang lebih penting lagi kepuasan kerja yang tinggi akan memperbesar kemungkinan tercapainya produktivitas dan motivasi yang tinggi pula. Karyawan yang tidak merasa puas terhadap pekerjaannya, cenderung akan melakukan penarikan atau penghindaran diri dari situasi-situasi pekerjaan baik yang bersifat fisik maupun psikologis. Bila seseorang termotivasi, ia akan berusaha berbuat sekuat tenaga untuk mewujudkan apa yang diinginkannya. Namun belum tentu upaya yang keras itu akan menghasilkan produktivitas yang diharapkan, apabila tidak disalurkan dalam arah yang dikehendaki organisasi. Oleh karena itu, upaya harus diarahkan dan lebih konsisten dengan tujuan ke dalam sasaran organisasi.

Berdasarkan observasi dilapangan menunjukkan bahwa adanya partisipasi dan pemberdayaan sumberdaya manusia pegawai Kantor Dinas Pengairan Kabupaten Mojokerto dalam perumusan kebijakan walaupun masih terbatas. Sehingga hal ini sesuai dengan cara meningkatkan produktivitas (Siswanto,1987 : 45) yaitu peningkatan partisipasi tenaga kerja dengan ruang lingkup peningkatan pengetahuan yang mendasari tercapainya produktivitas serta pelatihan untuk menghasilkan tenaga kerja siap pakai. Memberdayakan sumberdaya manusia mengandung kiat untuk:

- (a) Mengakui harkat dan martabat manusia sebagai makhluk yang mulia, mempunyai harga diri, daya nalar, memiliki kebebasan memilih, akal, perasaan, dan berbagai kebutuhan yang beraneka ragam;
- (b) Manusia mempunyai hak-hak yang asasi dan tidak ada manusia lain (termasuk manajemen) yang dibenarkan melanggar hak tersebut. Hak-hak tersebut yaitu hak menyatakan pendapat, hak berserikat, hak memperoleh pekerjaan yang layak, hak memperoleh imbalan yang wajar dan hak mendapat perlindungan;
- (c) Penerapan gaya manajemen yang partisipasif melalui proses berdemokrasi dalam kehidupan berorganisasi. Dalam hal ini pimpinan mengikutsertakan para anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan.

Partisipasi diartikan secara sederhana sebagai peran serta dalam suatu lingkungan kegiatan. Partisipasi dalam pengambilan keputusan menunjukkan suatu proses antara dua atau lebih pihak (individu atau kelompok) yang mempengaruhi

satu terhadap lainnya dalam membuat rencana, kebijakan, dan keputusan yang akan berpengaruh di kemudian hari bagi pihak pembuat keputusan, kelompok sasaran dan bagi lingkungannya. Dalam pembuatan kebijakan dalam organisasi mensyaratkan bahwa setiap keputusan yang akan diambil harus memperhitungkan pengetahuan dan pendapat dari orang-orang yang akan berpartisipasi dan mengambil bagian didalamnya.

Untuk itu, partisipasi kebijakan yaitu suatu aktifitas, proses dan sistem pengambilan keputusan yang mengikutsertakan semua elemen yang berkepentingan terhadap sukses suatu rencana. Tujuan utama partisipasi adalah mempertemukan seluruh kepentingan yang sama dan berbeda dalam suatu proses perumusan dan penetapan kebijakan secara proporsional untuk semua pihak yang terlibat dan terpengaruh oleh kebijakan yang akan ditetapkan didalamnya. Partisipasi pegawai dalam proses penentuan kebijakan merupakan suatu cara yang efektif untuk menampung dan mengakomodasi berbagai kepentingan yang beragam dan memberikan nilai strategis bagi pegawai dalam meningkatkan motivasi dan mencapai tingkat produktifitas kerja yang tinggi. Sehingga akan menjadi esensi mendasar dalam merangkum dan mengartikulasikan aspirasi pegawai sebagai motor penggerak utama dalam setiap proses penentuan kebijakan. Partisipasi dapat menguatkan argumentasi untuk perumusan dan pembuatan suatu kebijakan yang akan ditetapkan. Selain itu proses ini juga diorientasikan untuk memformulasikan masalah secara kolektif,

merumuskan strategi, dan rencana tindak kolektif serta mealulan mediasi konflik kepentingan dalam pemanfaatan sumber daya pegawai.

Dengan demikian, adanya partisipasi dan pemberdayaan sumberdaya manusia pegawai Kantor Dinas Pengairan Kabupaten Mojokerto dalam perumusan kebijakan merupakan motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Motivasi harus dilakukan pimpinan terhadap bawahannya karena adanya dimensi pembagian pekerjaan untuk dilakukan dengan sebaik-baiknya, dimana bawahan sebetulnya mampu akan tetapi malas mengerjakannya. Sehingga dengan adanya motivasi pasti berpengaruh besar terhadap produktivitas yang dihasilkan oleh karyawan dalam bekerja.

b. Pengarahan Dan Pemberian Bimbingan Pada Pegawai.

Karyawan adalah aset utama perusahaan yang menjadi perencana dan pelaku aktif dari setiap aktivitas perusahaan. Mereka mempunyai pikiran, perasaan, keinginan, status, latar belakang pendidikan, usia dan jenis kelamin yang heterogen yang dibawa ke dalam organisasi. Karyawan bukan mesin, uang, dan material yang sifatnya pasif dan dapat dikuasai serta diatur sepenuhnya dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi. Sehingga disinilah letak pemimpin dapat mempengaruhi moral, kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan

terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Kemampuan dan ketrampilan kepemimpinan dalam pengarahan adalah faktor penting efektivitas pimpinan.

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja efektif secara efisien dalam terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan oleh pimpinan dengan kepemimpinannya, memerintah bawahan agar mau mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Maka untuk pekerjaan yang bersifat stressful para karyawan bekerja lebih baik saat pemimpinnya mengambil tanggungjawab lebih besar dalam memberikan pengarahan.

Berdasarkan temuan penelitian di lapangan bahwa pimpinan (Kepala Dinas) selalu memberikan pengarahan dan bimbingan pada bawahannya yang dilakukan dengan cara yaitu setiap hari diawal kerja dan seminggu sekali pada saat rapat rutin. Sedangkan untuk pegawai dan bawahan yang lain dalam pengarahan tugas, diserahkan kepada Kepala Bagian masing-masing Dinas. Jadi telah muncul pendelegasian kewenangan dalam pengawasan dari Kepala Dinas kepada Kepala Bagian di Kantor Dinas Pengairan Kabupaten Mojokerto. Berdasarkan penelitian di Kantor Dinas Pengairan Kabupaten Mojokerto ternyata pengarahan dan pemberian bimbingan pada pegawai yang diterapkan termasuk dalam kategori Asas Motivasi Wewenang yaitu adanya kepercayaan pimpinan kepada bawahan, dengan maksud supaya adanya pendelegasian wewenang kepada bawahannya.

Jadi pimpinan (Kepala Dinas) senantiasa memberikan bimbingan serta pengarahan sesuai dengan pedoman yang ada kepada pegawai yang berada dibawahnya yang sesuai dalam garis struktural organisasi kepegawaian. Konsep kepemimpinan dalam pengarahan mencerminkan bahwa kepemimpinan melibatkan penggunaan pengaruh dan semua hubungan antar pegawai dapat melibatkan kepemimpinan. Sehingga pimpinan harus mampu mempengaruhi perilaku serta kinerja pengikutnya dan memusatkan pada pencapaian tujuan. Pemimpin yang efektif harus menghadapi tujuan individu, kelompok, dan organisasi. Keefektifan pemimpin secara khusus diukur dengan pencapaian dan satu atau beberapa kombinasi tujuan. Individu dapat memandang pemimpinnya efektif atau tidak berdasarkan kepuasan yang mereka dapatkan dan pengalaman kerja secara keseluruhan. Kenyataan menunjukkan diterimanya arahan atau permintaan sang pemimpin sebagian besar tergantung pada harapan pengikutnya bahwa suatu respon yang tepat dapat mengarah pada hasil akhir yang optimal.

Dengan demikian para pegawai bekerja dengan penuh semangat dan kepuasan dapat diperolehnya dari pekerjaannya. Kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan (Hasibuan, 2003:203). Kepuasan kerja yang tinggi atau baik akan membuat karyawan semakin loyal kepada perusahaan atau organisasi. Semakin termotivasi dalam bekerja, bekerja dengan resa tenang, dan yang lebih

penting lagi kepuasan kerja yang tinggi akan memperbesar kemungkinan tercapainya produktivitas dan motivasi yang tinggi pula. Karyawan yang tidak merasa puas terhadap pekerjaannya, cenderung akan melakukan penarikan atau penghindaran diri dari situasi-situasi pekerjaan baik yang bersifat fisik maupun psikologis. Bila seseorang termotivasi, ia akan berusaha berbuat sekuat tenaga untuk mewujudkan apa yang diinginkannya. Namun belum tentu upaya yang keras itu akan menghasilkan produktivitas yang diharapkan, apabila tidak disalurkan dalam arah yang dikehendaki organisasi. Oleh karena itu, upaya harus diarahkan dan lebih konsisten dengan tujuan ke dalam sasaran organisasi.

c. Pengawasan Terhadap Pegawai.

Motivasi kerja para karyawan perlu dicermati secara sistematis perkembangannya, dan juga memerlukan perhatian dari atasan organisasi itu sendiri, sehingga dapat meningkatkan perilaku kerja karyawan, dan jika motivasi kerja para karyawan tidak diperhatikan, maka perilaku kerja karyawan akan menurun. Disinilah peran atasan/pimpinan itu diperlukan dalam memimpin karyawannya dalam bekerja, karena kinerja (*performance*) adalah hasil dari interaksi antara motivasi kerja, kemampuan (*abilities*), dan peluang (*opportunities*). Salah satu peran pimpinan dalam memberikan motivasi kepada bawahan adalah melalui pengawasan. Pengawasan kerja adalah kegiatan yang perlu dilakukan oleh pimpinan jika ingin mempertahankan mutu hasil kerja dari pegawainya. sistem pengawasan memegang peranan penting

untuk memastikan bahwa segala sesuatunya berjalan sesuai dengan mandat, visi, misi, tujuan serta target-target organisasi. Sistem pengawasan memiliki dua tujuan utama yaitu akuntabilitas dan proses belajar.

Berdasarkan temuan penelitian di Kantor Dinas Pengairan Kabupaten Mojokerto bahwa pengawasan kerja kepada pegawai oleh pimpinan dilakukan dengan dua cara yaitu :

1. **Secara Preventif** yaitu pengawasan yang dilakukan untuk menghindari penyimpangan dalam aktivitas kerja pegawai. Hal ini dimaksudkan sebagai upaya mencegah terjadinya penyalahgunaan wewenang dan berbagai penyelewengan lainnya dengan melakukan penyempurnaan unsur aparatur di bidang kelembagaan, kepegawaian, dan ketatalaksanaan untuk menjamin kelancaran pelaksanaan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan serta untuk mencegah terjadinya pemborosan, kebocoran, penyimpangan dan korupsi.

2. **Secara Represif** yaitu pengawasan yang diberikan setelah terjadinya kesalahan agar tidak sampai terulang kembali. Hal ini dapat tercermin seperti adanya tindakan administratif terhadap pegawai yang telah melakukan pelanggaran, adanya tindakan atau tuntutan perdata dan pidana kepada pegawai dan atau pihak ketiga yang telah terbukti melakukan pelanggaran atau penyelewengan dari tanggungjawabnya.

Peningkatan fungsi pengawasan di lingkungan aparatur pemerintah bertolak dari motivasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas melaksanakan tugas-tugas

pemerintahan, hal ini bertujuan untuk mencegah terjadinya kekurangan dan kesalahan dalam merencanakan dan melaksanakan tugas di lingkungan unit/organisasi masing-masing. Yang diharapkan dapat mencegah dan mengurangi terjadinya kelemahan dan kekurangan aparatur pemerintah dalam melaksanakan tugas pokok masing-masing. Antara lain dapat dihindarinya masalah korupsi, penyalahgunaan wewenang, kebocoran dan pemborosan keuangan dan kekayaan negara dan berbagai bentuk penyelewengan lainnya. Dengan kata lain dengan dilakukannya pengawasan yang lebih intensif diharapkan dapat ditegakkan disiplin di lingkungan aparatur pemerintah dalam rangka perwujudan kesetiakawanan sosial dan disiplin nasional.

Oleh karena itu pelaksanaan pengawasan bertujuan agar atasan langsung / pimpinan lainnya langsung mengetahui kegiatan nyata tentang setiap aspek dan permasalahan dalam pelaksanaan tugas bawahannya di lingkungan kerja masing-masing. Pengawasan berupa pengadaan penilaian, bila perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang dilakukan bawahan dapat diarahkan ke jalan yang benar dengan maksud mencapai tujuan yang sudah yang sudah digariskan semula. Dalam melaksanakan kegiatan pengawasan, atasan mengadakan pemeriksaan, mencocokkan, serta mengusahakan agar kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan serta tujuan yang ingin dicapai.

d. Pemberian Dorongan Semangat Kerja Kepada Pegawai.

Kepemimpinan adalah kemampuan individu tentang bagaimana caranya agar

bisa diterima dengan baik dan pengaturan terhadap pengikut, mengandalkan kewibawaan yang berlandaskan pada kepercayaan pengikut, berperan sebagai pencetus ide-ide, pengarah, serta koordinat. Pada umumnya pemimpin harus memotivasi suatu kelompok orang yang berbeda-beda dan dalam banyak hal tidak dapat diperkirakan. Keragaman timbul dari pola-pola perilaku yang berbeda yang dalam keadaan tertentu berkaitan dengan kebutuhan dan tujuan. Kebutuhan adalah kekurangan yang dialami individu pada suatu waktu tertentu. Kekurangan tersebut dapat bersifat fisik, psikologis (misalnya: kebutuhan untuk beraktualisasi diri), atau sosiologis (misalnya: kebutuhan untuk berinteraksi sosial). Implikasinya adalah bila kebutuhan ada, individu menjadi lebih mudah terpengaruh kepada upaya memotivasi dan para pimpinan. Sehingga dalam menjalankan setiap aktivitas tentunya pegawai mempunyai tingkat kejenuhan yang sewaktu-waktu akan dirasakan, apabila hal ini berlangsung terus maka akan berakibat buruk bagi hasil kerjanya dan sudah barang tentu akan berakibat buruk juga bagi program kerja Dinas. Seorang pemimpin tentunya dituntut kepekaannya terhadap fenomena tersebut, sehingga pemimpin harus memberikan stimulasi bagi karyawannya agar mereka bersemangat kerja kembali didalam menjalankan tugas kedinasan.

Berdasarkan observasi dilapangan menunjukkan bahwa pimpinan selalu memberikan dorongan semangat kerja pada pegawainya dengan memberikan penghargaan dan kebebasan bagi pegawainya untuk mengembangkan minat dan

bakatnya sehingga mereka puas dan bersemangat kembali dalam bekerja. Maka dengan ini pimpinan menggunakan model Motivasi Positif yang didasarkan pada Hasibuan (2003:99) yaitu penggunaan hadiah sebagai pendorong dalam melaksanakan tugasnya. Pada dasarnya bawahan akan merasa senang dengan hal-hal yang berhubungan dengan *reward* sehingga dengan adanya motivasi positif ini diharapkan semangat kerja karyawan akan meningkat.

Sehingga keadaan ini sesuai dengan Hasibuan (2003:93) tentang alasan pemimpin harus memberikan motivasi terhadap bawahannya yaitu :

- 5) Untuk memelihara dan meningkatkan kegairahan kerja bawahannya dalam menyelesaikan tugas-tugas.
- 6) Untuk memberikan penghargaan dan kepuasan kerja terhadap bawahannya.

Dengan demikian, pemberian dorongan kepada pegawai yang dilakukan di Kantor Dinas Pengairan Kabupaten Mojokerto harus terus dikembangkan karena produktivitas kerja karyawan tidak akan terlepas dari rangkaian berbagai faktor yang mempengaruhinya, yaitu faktor yang terdapat pada diri manusia. Faktor yang terdapat dalam diri manusia adalah keinginan tenaga kerja tersebut untuk meningkatkan kreativitas kerjanya, sedangkan faktor yang terdapat di luar diri tenaga kerja adalah menyangkut situasional baik berupa fisik maupun sosial. Faktor situasional umumnya berada dalam kendali organisasi.

Atasan harus dapat memimpin dengan kontrol yang cermat, baik, disiplin, tegas dalam mengambil keputusan, karena itu atasan harus dapat menjadi pemimpin yang baik bagi para karyawannya. Atasan mempunyai fungsi sentral dalam kepemimpinan suatu organisasi. Suatu organisasi memerlukan pemimpin yang handal, yang dapat diharapkan bagi anak buahnya. Pemimpin dalam suatu organisasi harus mempunyai jiwa kepemimpinan, harus bisa mempengaruhi bawahan, harus bisa mengatur, mengelola, memimpin bawahan, dengan *power* yang dimilikinya sebagai atasan. Dan juga bisa membuat rencana kedepan dalam memajukan suatu organisasi.

e. Penilaian Kinerja Pegawai.

Dalam upaya pengembangan Sumber Daya manusia untuk meningkatkan produktivitas kerja, salah satu caranya yaitu dengan melakukan penilaian kinerja. Secara umum penilaian kinerja diartikan sebagai suatu upaya untuk mengenali, mengukur dan mengembangkan kinerja seseorang, serta merupakan langkah agar dapat diketahui sampai sejauhmana efektivitas perusahaan dalam mengangkat, menempatkan dan memotivasi karyawan.

Sehingga penilaian kinerja sangat penting untuk dilakukan di setiap Instansi, hal ini dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana pegawai menguasai pekerjaannya dan dari penilaian kinerja tersebut juga dapat memberikan dorongan bagi pegawai untuk bekerja lebih baik lagi dari sebelumnya. Dengan kata lain bahwa penilaian kinerja terhadap pegawai dapat digunakan untuk memotivasi pegawai.

Penerapan penilaian prestasi dapat mengakibatkan meningkatnya prestasi kerja maupun sikap kerja, jika teknik itu oleh para pekerja dianggap mempunyai relevansi dengan tugas dan tidak memihak serta tidak didasarkan pada sifat pribadi pekerja.

Penilaian kinerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan kerja mereka. Kegunaan-kegunaan penilaian kinerja digunakan untuk perbaikan prestasi kerja, penyesuaian-penyesuaian kompensasi, keputusan-keputusan penempatan, kebutuhan latihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karier, penyimpangan-penyimpangan proses staffing, ketidakakuratan informasional, kesalahan desain pekerjaan, kesempatan kerja yang adil dan tantangan-tantangan eksternal.

Berdasarkan penelitian dilapangan menunjukkan bahwa penilaian kinerja di Kantor Dinas Pengairan Kabupaten Mojokerto dilakukan oleh pimpinan (Kepala Dinas) terhadap pegawai yang berada dibawahnya yaitu para Kepala Sub Dinas sedangkan para Kepala Sub Dinas memberikan penilaian kinerja terhadap pegawai yang berada dibawahnya yaitu para Seksi-Seksi. Penilaian kinerja pegawai dilakukan melalui instrumen Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) yang didalamnya mencakup aspek-aspek: Kesetiaan, Prestasi kerja Tanggungjawab, Ketaatan,

Kejujuran, Kerjasama, Prakarsa, Kepemimpinan. Dengan penilaian kinerja dapat digunakan untuk:

1. Menekan perilaku yang menyimpang dan untuk menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta pemberian penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.
2. Menilai keberhasilan organisasi, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam organisasi, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun *reward* yang layak.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.

Berpijak dari penilaian kinerja melalui metodologi DP3 di Kantor Dinas Perairan Kabupaten Mojokerto dapat diketahui bahwa metode penilaian kinerja yang digunakan adalah menggunakan Metode Skala Peringkat yaitu dengan cara membuat skala dari yang rendah sampai yang tertinggi. Salah satu caranya adalah dengan menggunakan skala likert. Cara penggunaan metode ini adalah pada lembar penilaian terdapat kolom yang berisi tentang aspek-aspek yang dinilai dan kolom lain berisi kategori penilaian. Kelebihan metode ini adalah mudah mempersiapkan dan melaksanakan, tidak mahal dalam pembiayaan dan dapat digunakan untuk menilai banyak karyawan sekaligus. Adapun kelemahannya, adanya subyektifitas dari penilai dan kesulitan dalam

menentukan kriteria penilaian. Dari penilaian kerja ini dapat disimpulkan bahwa pemimpin selalu memberikan penilaian kinerja dari setiap bawahan sehingga dapat diketahui sejauh mana pegawai menguasai pekerjaannya.

2. Hambatan-Hambatan Dalam Upaya Memotivasi Pegawai Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Di Kantor Dinas Pengairan Kabupaten Mojokerto.

Kepemimpinan merupakan salah satu aspek manajerial dalam kehidupan organisasi yang merupakan posisi kunci (*key position*), karena seorang pemimpin, berperan sebagai penyelaras dalam proses kerjasama antar manusia dalam organisasinya. Pemimpin akan mampu membedakan karakteristik suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Dengan memahami teori kepemimpinan diharapkan atasan dapat meningkatkan pemahamannya terhadap dirinya sendiri, mengetahui beberapa kelemahan, maupun potensi yang ada dalam dirinya serta akan dapat meningkatkan pemahamannya terhadap bagaimana seharusnya memperlakukan bawahannya serta bagaimana meningkatkan motivasi kerja pada bawahan. Seorang pemimpin dituntut agar dapat memenuhi suatu kegiatan organisasi, baik organisasi pemerintahan maupun swasta. Selanjutnya pemimpin mempunyai pengetahuan yang lebih baik dibandingkan dengan bawahannya. Oleh sebab itu pemimpin harus dapat mempengaruhi perilaku bawahannya agar apa yang diperintahkannya senantiasa dapat dilaksanakan bawahannya.

Berdasarkan observasi di Kantor Dinas Pengairan Kabupaten Mojokerto dalam upaya-upaya meningkatkan produktifitas kerja pegawai telah banyak menemui hambatan-hambatan. Hal ini menunjukan bahwa perlunya strategi untuk mengurangi hambatan – hambatan yang muncul. Oleh karena itu diperlukan transformasi dalam konsep kepemimpinan. Hal ini karena tuntutan kualitas dan kuantitas jenis pekerjaan yang harus diterima oleh pegawai di Kantor Dinas Pengairan Kabupaten Mojokerto untuk memenuhi pengguna (*user*) yang semakin meningkat. Dengan adanya hambatan-hambatan yang timbul di Kantor Dinas Pengairan Kabupaten Mojokerto maka dapat diketahui bahwa faktor penghambat yang bermunculan banyak mengarah kepada kredibilitas pegawai. Sehingga hambatan-hambatan yang ada di Kantor Dinas Pengairan Kabupaten Mojokerto termasuk dalam penghambat motivasi Karakteristik Individu (Porter dan Miles). Penghambat motivasi Karakteristik Individu merupakan sebagai minat, sikap dan kebutuhan yang dibawa seseorang kedalam motivasi kerja. Karena hambatan – hambatan di Kantor Dinas Pengairan Kabupaten Mojokerto banyak mengarah kepada faktor individu atau kondisi pegawai dan pimpinan yang dibuktikan adanya tingkat absensi / kehadiran pegawai karena sakit ,izin dan cuti dan keterbatasan waktu pimpinan dalam pengawasan kepegawaian. Oleh karena itu diperlukan pengembangan pegawai untuk peningkatan produktifitas pegawai.

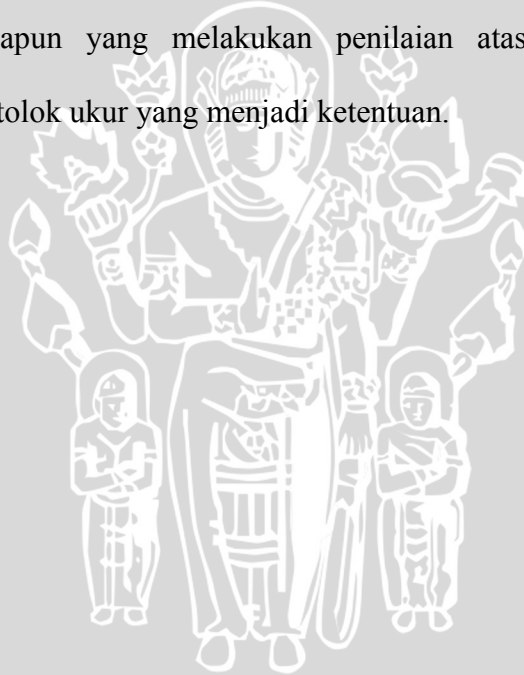
Dengan demikian, berdasarkan hambatan yang ada, diperlukan paradigma dalam upaya peningkatan produktivitas pegawai oleh pimpinan, yaitu:

- 1) Perbaikan terus menerus, yaitu upaya meningkatkan produktivitas kerja salah satu implementasinya ialah bahwa seluruh komponen harus melakukan perbaikan secara terus-menerus. Pandangan ini bukan hanya merupakan salah satu kiat tetapi merupakan salah satu etos kerja yang penting sebagai bagian dari filsafat manajemen mutakhir. Suatu organisasi dituntut secara terus-menerus untuk melakukan perubahan-perubahan, baik secara internal maupun eksternal. Perubahan internal contohnya, yaitu: (a) perubahan strategi organisasi; (b) perubahan kebijakan tentang produk; (c) perubahan pemanfaatan teknologi; (d) perubahan dalam praktek-praktek sumber daya manusia sebagai akibat diterbitkannya perundang-undangan baru oleh pemerintah. Perubahan eksternal, meliputi: (a) perubahan yang terjadi dengan lambat atau evolusioner dan bersifat acak; (b) perubahan yang tinggi secara berlahan tetapi berkelompok; (c) perubahan yang terjadi dengan cepat karena dampak tindakan suatu organisasi yang dominan peranannya di masyarakat; dan (d) perubahan yang terjadi cepat, menyeluruh dan kontinyu.
- 2) Peningkatan mutu hasil pekerjaan. Peningkatan mutu hasil pekerjaan dilaksanakan oleh semua komponen dalam organisasi. Bagi manajemen, misalnya, perumusan strategi, penentuan kebijakan, dan proses pengambilan

keputusan. Yang tidak kalah pentingnya dalam pelaksanaan kegiatan organisasi yaitu mutu laporan, mutu dokumen, mutu penyelenggaraan rapat, dan lain-lain.

- 3) Pemberdayaan sumberdaya manusia. Memberdayakan sumberdaya manusia mengandung kiat untuk: (a) mengakui harkat dan martabat manusia sebagai makhluk yang mulia, mempunyai harga diri, daya nalar, memiliki kebebasan memilih, akal, perasaan, dan berbagai kebutuhan yang beraneka ragam; (b) manusia mempunyai hak-hak yang asasi dan tidak ada manusia lain (termasuk manajemen) yang dibenarkan melanggar hak tersebut. Hak-hak tersebut yaitu hak menyatakan pendapat, hak berserikat, hak memperoleh pekerjaan yang layak, hak memperoleh imbalan yang wajar dan hak mendapat perlindungan; (c) penerapan gaya manajemen yang partisipatif melalui proses berdemokrasi dalam kehidupan berorganisasi. Dalam hal ini pimpinan mengikutsertakan para anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan.
- 4) Kondisi fisik tempat bekerja yang menyenangkan. kondisi fisik tempat kerja yang menyenangkan memberikan kontribusi nyata dalam peningkatan produktivitas kerja, antara lain: (a) ventilasi yang baik; (b) penerangan yang cukup; (c) tata ruang rapi dan perabot tersusun baik; (d) lingkungan kerja yang bersih; dan (e) lingkungan kerja yang bebas dari polusi udara.

- 5) Umpan balik. Pelaksanaan tugas dan karier karyawan tidak dapat dipisahkan dari penciptaan, pemeliharaan, dan penerapan sistem umpan balik yang objektif, rasional, baku, dan validitas yang tinggi. Objektif dalam arti didasarkan pada norma-norma yang telah disepakati bukan atas dasar emosi, senang atau tidak senang pada seseorang. Rasional dalam arti dapat diterima oleh akal sehat. Jika seseorang harus dikenakan sanksi disiplin, status berat-ringannya disesuaikan dengan jenis pelanggarannya. Validitas yang tinggi, dalam arti siapapun yang melakukan penilaian atas kinerja karyawan didasarkan pada tolok ukur yang menjadi ketentuan.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Konsep kepemimpinan mencerminkan bahwa kepemimpinan melibatkan penggunaan pengaruh dan bahwa semua hubungan dapat melibatkan kepemimpinan. Kepemimpinan menginsyarkan pentingnya menjadi agen bagi perubahan dan mampu mempengaruhi perilaku serta kinerja pengikutnya yang memusatkan pada pencapaian tujuan. Pemimpin yang efektif harus menghadapi tujuan-tujuan individu, kelompok, dan organisasi. Keefektifan pemimpin secara khusus diukur dengan pencapaian dan satu atau beberapa kombinasi tujuan. Individu dapat memandang pemimpinnya efektif atau tidak berdasarkan kepuasan yang mereka dapatkan dan pengalaman kerja secara keseluruhan. Kenyataan menunjukkan diterimanya arahan atau permintaan sang pemimpin sebagian besar tergantung pada harapan pengikutnya bahwa suatu respons yang tepat dapat mengarah pada hasil akhir yang menarik.

Berdasarkan hasil penelitian tentang Upaya Memotivasi Pegawai Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Di Kantor Dinas Pengairan Kabupaten Mojokerto dapat disimpulkan bahwa :

1. Partisipasi perumusan kebijakan pegawai ditujukan sebagai cara meningkatkan produktivitas yaitu peningkatan partisipasi tenaga kerja dengan ruang lingkup peningkatan pengetahuan yang mendasari tercapainya produktivitas
2. Pengarahan dan pemberian bimbingan pada pegawai yang diterapkan termasuk dalam kategori Asas Motivasi Wewenang yaitu adanya kepercayaan pimpinan kepada bawahan, dengan maksud supaya adanya pendelegasian wewenang kepada bawahannya.
3. Pengawasan kerja kepada pegawai oleh pimpinan dilakukan dengan dua cara yaitu :
 - a) Secara Preventif yaitu pengawasan yang dilakukan untuk menghindari penyimpangan dalam aktivitas kerja pegawai.
 - b) Secara Represif yaitu pengawasan yang diberikan setelah terjadinya kesalahan agar tidak sampai terulang kembali.
4. Pemberikan dorongan semangat kerja pegawai oleh pimpinan menggunakan model Motivasi Positif yaitu penggunaan hadiah sebagai pendorong dalam melaksanakan tugasnya.
5. Metode penilaian kinerja yang digunakan adalah Metode Skala Peringkat yaitu dengan cara membuat skala dari yang rendah sampai yang tertinggi.
6. Hambatan yang dihadapi oleh Kantor Dinas Pengairan Kabupaten Mojokerto dalam upaya memotivasi pegawai untuk meningkatkan produktivitas kerja, yaitu :

- a. Tingkat absensi / kehadiran pegawai yang kurang disebabkan oleh sakit dan cuti serta izin pegawai.
- b. Keterbatasan waktu pimpinan dalam pengawasan kepegawaian.

7. Hambatan-hambatan yang ada di Kantor Dinas Pengairan Kabupaten Mojokerto termasuk dalam penghambat motivasi Karakteristik Individu. yaitu sebagai minat, sikap dan kebutuhan yang dibawa seseorang kedalam motivasi kerja.

B. Saran-saran

Berdasarkan hasil kesimpulan di atas, maka saran-saran dari peneliti adalah sebagai berikut :

- 1) Perlunya kerjasama antara semua pegawai Kantor Dinas Pengairan Kabupaten Mojokerto dalam pengembangan produktifitas kerja yang lebih mencerminkan prinsip motivasi seperti menumbuhkan sifat *sense of belonging* pegawai untuk keefektifan motivasi dalam peningkatan produktifitas kerja pegawai.
- 2) Perlunya peningkatan peran Kepala Dinas untuk mengadakan pengawasan aktif dan dorongan moral yang lebih bertanggungjawab terhadap pegawai dengan melalui belajar dari ke pemerintah daerah lain yang telah berhasil dalam peningkatan produktifitas pegawai sehingga akan memperoleh bahan masukan untuk pengalokasian metodologi yang cocok dalam upaya peningkatan produktifitas kerja pegawai.

Daftar pustaka

- Anoraga,Panji, dan Sri Suyati.1995. *Psikologi Industri Dan Sosial*. Semarang Pustaka Jaya
- Armstrong,Micheal.1990. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alih Bahasa:Sofyan Cikmatdan Haryanto.Jakarta:Gramedia
- Djanaid,Janalis.1994.*Kepemimpinan Teori Dan Prakte*. Malang:Indonesia Multi Manajemen.
- Faisal, Sanapiah. 1999. *Dasar Dan Tehnik Penelitian Sosial*. Surabaya: Usaha nasional
- Hasibuan,MalyuSP.2003. *Organisasi Dan Motivasi*.Jakarta:PT Bumi Askara.
- Heiddjrachman Dan Husnan, S. 2002. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE.
- Kartono, Kartini.1995. *impinan Dan Pimpinan*. Jakarta: Rajawali Press.
- Keating, Charles J.2002. *Kepemimpinan, Teori dan Pengembangannya Alih Bahasa:A.M Mangun Hardjana*. Yogyakarta: Kanisius.
- Kunto Ari dan Suharsimi, 1990. *Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Kusnadi dkk.2002. *Pengantar Manajemen*. Malang: Universitas Brawijaya Malang.
- Martoyo, Susilo.2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: PT BPEE.
- Moleong, Lexy J. 2003. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi, 1999. *Strategic Manajement System Dengan pendekatan Balanced Scorecard* (Bagian Pertama Dari Dua Tulisan), Usahawan, No 02, Tahun XXVIII, Februari, Halaman 39-46.
- Nazir, Mohammad. 1999. *Metode Penelitian*. Jakarta: Golia Indonesia.

Nimran,Umar. 1999. Prilaku Organisasi. Surabaya: CV. Citra Media Anak Bangsa.

Nirmala, Andini T dan Adirtya A Pratama. 2002. Kamus Lengkap Bahasa Indonesia. Surabaya: Prima Media.

Singarimbun, Masri Dan Sofyan Efendi. 1995. Metode Penelitian Survey. Jakarta: PT Pustaka LP3ES Indonesia.

Siswanto, Bejo. 1991. *Manajemen Tenaga Kerja Ancangan Dalam Pendayagunaan Dan Pengembangan Unsur Tenaga Kerja*. Bandung: Penerbit Sinar Baru.

Sukiarna. 1991. *Dasar-Dasar kepemimpinan Administrasi*. Bandung: CV Alfabeta.

Thoha, Miftah. 1992. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali Press.

