

**UPAYA CAMAT DALAM MENINGKATKAN
MOTIVASI DAN DISIPLIN PEGAWAI
(STUDI KASUS DI KANTOR KECAMATAN SINGOSARI
KABUPATEN MALANG)**

SKRIPSI

Diajukan untuk menempuh ujian sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

**RAHMA HIDAYATUS TSALISA
0610310136**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
KONSENTRASI PEMERINTAHAN DAERAH
MALANG
2010**

MOTTO

"Menuntut ilmu adalah wajib bagi setiap Muslim."

(HR. Ibnu Majah dan dishahihkan al-Albani dalam Shahih Sunan Ibnu Majah).

“Barangsiapa yang mengerjakan kebaikan seberat dzarrahpun, niscaya dia akan melihat (balasan)nya. Dan barangsiapa yang mengerjakan kejahatan seberat dzarrahpun, niscaya dia akan melihat (balasan)nya pula.”

(QS. al-Zalzalah:7-8)

***Karya ini aku persembahkan untuk
Orang-orang yang aku sayangi
Dan dengan setia selalu menjadi sandaranku
Saat suka dan dukaku....***

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Upaya Camat dalam Meningkatkan Motivasi dan Disiplin
Pegawai (Studi Kasus di Kantor Kecamatan Singosari
Kabupaten Malang)
Disusun oleh : Rahma Hidayatus Tsalisa
NIM : 0610310136
Fakultas : Ilmu Administrasi
Jurusan : Ilmu Administrasi Publik
Konsentrasi : Pemerintahan Daerah

Malang, November 2010

Komisi Pembimbing

Ketua

Anggota

Dr. Imam Hanafi, S.Sos, M.Si, MS

NIP. 19691002 199802 1001

Drs. Choirul Saleh, M.Si.

NIP. 196001121987011001

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, 19 November 2010

Mahasiswa

Nama : Rahma Hidayatus Tsalisa
NIM : 0610310136

RINGKASAN

Rahma Hidayatus Tsalisa. 2010. **Upaya Camat dalam Meningkatkan Motivasi dan Disiplin Pegawai (Studi Kasus di Kantor Kecamatan Singosari Kabupaten Malang)**. Skripsi. Konsentrasi Pemerintahan daerah. Jurusan Administrasi Publik. Universitas Brawijaya Malang. Dosen Pembimbing: (1) Dr. Imam Hanafi, S.sos, M.Si, M.S (2) Drs. Choirul Saleh, M.Si.

Kedudukan dan peranan Pegawai Negeri Sipil sebagai unsur aparatur Negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat harus menyelenggarakan pelayanan secara adil kepada masyarakat dengan dilandasi kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang Undang Dasar 1945. Kecamatan merupakan perangkat daerah kabupaten/kota yang dipimpin oleh camat yang dalam pelaksanaan tugasnya memperoleh sebagian wewenang Bupati/Walikota untuk menangani sebagian urusan otonomi daerah. Kecamatan Singosari Kabupaten Malang salah satunya. Salah satu tantangan camat selaku pimpinan di unit organisasinya adalah bagaimana ia dapat menggerakkan para bawahannya agar senantiasa mau dan bersedia mengerahkan kemampuan terbaiknya untuk kepentingan organisasi. Salah satu usaha ke arah itu ialah menimbulkan dan meningkatkan motivasi kerja dan disiplin kerja para pegawai/perangkat kecamatan. Karena keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas umum pemerintahan kecamatan salah satunya ditentukan oleh upaya camat dalam memotivasi dan meningkatkan disiplin pegawai. Dengan kata lain dapat dikemukakan bahwa upaya camat dalam meningkatkan motivasi dan disiplin pegawai akan membawa keberhasilan pencapaian tujuan organisasi khususnya organisasi pemerintahan kecamatan.

Penulisan skripsi ini memiliki rumusan masalah antara lain (1) Bagaimana tingkat motivasi dan disiplin pegawai di Kantor Kecamatan Singosari, (2) Bagaimanakah upaya yang dilakukan oleh camat dalam meningkatkan motivasi dan disiplin pegawai di Kantor Kecamatan Singosari, dan (3) Bagaimanakah tingkat keberhasilan camat dalam meningkatkan motivasi dan disiplin pegawai di Kantor Kecamatan Singosari. Dengan Tujuan penulisan (1) Untuk mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisis tingkat motivasi dan disiplin pegawai di Kantor Kecamatan Singosari, (2) Untuk mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisis upaya camat untuk meningkatkan motivasi dan disiplin pegawai di kantor kecamatan Singosari, dan (3) Untuk mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisis tingkat keberhasilan camat dalam meningkatkan motivasi dan disiplin pegawai di Kantor Kecamatan Singosari.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif agar nantinya dapat memberikan gambaran dan dapat mendeskripsikan segala yang terjadi pada di lokasi penelitian. Fokus dari penelitian ini adalah (1) Tingkat motivasi dan disiplin pegawai di Kantor Kecamatan Singosari, (2) Upaya yang dilakukan oleh camat dalam meningkatkan motivasi dan disiplin pegawai di Kantor Kecamatan Singosari, dan (3) Tingkat keberhasilan camat dalam meningkatkan motivasi dan disiplin pegawai di Kantor Kecamatan Singosari. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode pengamatan/observasi, metode wawancara/interview, dan metode dokumentasi. Instrument yang digunakan adalah peneliti sendiri, pedoman

wawancara, dan catatan lapangan. Sedangkan analisis data yang digunakan adalah reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Upaya camat untuk meningkatkan motivasi pegawai dilakukan secara intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik dilakukan dengan menyemangati dan memberikan kesempatan agar pegawai dapat berusaha mencapai hasil, memberikan pengakuan dan penghargaan di tempat kerja, memberikan tanggung jawab kepada pegawai untuk melaksanakan tugasnya dengan baik dengan tetap memberikan pengawasan, membantu pegawai memahami tugas dan kewajibannya, serta dengan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk promosi dan mengikuti pelatihan – pelatihan untuk mengembangkan diri. Sedangkan motivasi ekstrinsik dilakukan dengan memberikan gaji yang mencukupi kebutuhan, menciptakan kondisi lingkungan kerja yang nyaman dan aman, menghargai perbedaan status, membimbing pegawai dalam pelaksanaan tugas, menempatkan pegawai sesuai dengan kemampuannya, dan meningkatkan komunikasi antara pemimpin dengan pegawai serta antar sesama pegawai. Sedangkan upaya camat untuk meningkatkan disiplin pegawai dilakukan dengan menumbuhkan disiplin dari diri sendiri dan disiplin berdasarkan perintah. Disiplin dari diri sendiri dilakukan dengan menumbuhkan kesadaran dalam diri pegawai menaati peraturan. Ini dilakukan dengan terus mensosialisasikan tentang peraturan dan menunjukkan sikap yang baik agar menjadi contoh bagi para pegawai. Disiplin berdasarkan perintah dilakukan dengan cara menerapkan hukuman bagi pegawai yang melakukan kesalahan berupa teguran lisan, teguran tertulis, membuat surat pernyataan dan bahkan dilakukan mutasi. Ini dilakukan sesuai dengan bobot kesalahan yang dilakukan pegawai.

Dari hasil penelitian, upaya Camat dalam meningkatkan motivasi dan disiplin pegawai di kantor Kecamatan Singosari berhasil. Ini dibuktikan dengan tingkat motivasi dan disiplin pegawai yang meningkat. Tetapi perlu ditingkatkan lagi komunikasi pegawai, pemberian imbalan, kesempatan yang sama dalam mengikuti pelatihan dan penerapan hukuman bagi pegawai yang melakukan pelanggaran disiplin.

SUMMARY

Tsalisa, Rahma Hidayatus. 2010. **Camat's Attempt To Motivate And Improve Discipline Of The Officers (A Case Study In The Kecamatan Singosari, Kabupaten Malang)**. Thesis. Concentration of regional authorities. Department of Public Administration. Brawijaya University. Lecturer: (1) Dr. Imam Hanafi, S.sos, M. Si, M.S. (2) Drs. Choirul Saleh, M.Si.

The position and the role of the civil officers as the government's instrument who responsible to serve the community righteously with the Pancasila and Constitutions of 1945 as the fundament are very important. Kecamatan belong to the Kabupaten that led by camat who has some power from Bupati to control the smaller area. And the one example is Kecamatan Singosari Kabupaten Malang. One of the biggest challenge for camat as the head of this government is how to motivate his officers to work willingly in order to support all the program that have been planned for the sake of all the community in that area. It has been to be done because the successful of this leadership depends on the motivation and discipline of the officers that work under camat's leadership. That's why all camat's attempts to motivate and improve discipline of the officers become the great affection of the success and tendency of this government.

Writing this thesis has a problem formulation, among others (1)How are the motivation and discipline level of the civil officers in Kecamatan Singosari, (2)How camat Singosari motivates the officers and improves their discipline in the office, and (3)How is the success level in improving disciplines and motivating the officers in Kecamatan Singosari. As the research purposes are (1)Knowing, describing, and analyzing motivation and discipline level of the officers in Kecamatan Singosari, (2) Knowing, describing, and analyzing camat's attempts in order to motivate and improve discipline of the officers in Kecamatan Singosari, and (3)Knowing, describing, and analyzing the success level in improving disciplines and motivating the officers in Kecamatan Singosari.

This research is a descriptive observation with qualitative approach method. Researches uses this method to give the correct illustration and describe everything that occurs in the research area. This research focuses on (1)The motivation and discipline level of the civil officers in Kecamatan Singosari, (2)Camat's attempts in order to motivate and improve discipline of the officers in Kecamatan Singosari, and (3)The success level in improving disciplines and motivating the officers in Kecamatan Singosari. The method used is to use interviews, observation, and take some documentation that supports the research. The research instrument used is the researchers themselves, interview guides, field notes and camera. Analysis of the data used are data reduction, data serving and conclusion.

Camat's attempts to motivate the officers are done with two kinds of method: intrinsic and extrinsic. The intrinsic methods done by encouraging officers, giving them changes to reach the result themselves, and also giving officers appreciation and acknowledgment for their work both in the office and outside, giving them freedom basic on responsibility to accomplish their job well, but still under the camat control, helping the officers understand their job and duties, moreover

giving them promotion for their work and giving them changes to follow many kind of self development programs. The extrinsic method done by giving worthy salary, creating a conducive and comfortable work situation, respecting the differential, leading and helping officers in order to fulfill their job and duties, giving officer the right position based on their ability, keeping communication among the officers and between officers and leaders. Moreover camat attempt's to improve the discipline of the officers done by growing discipline self awareness and discipline from others. And it is done by rules socializing and showing good behavior and attitude, and being a good figure for the officers. For the discipline from others done by implementing punishment to the officers who make mistake by giving oral warning, warning letter, or even sending them dismissing letter. The punishment is given according to the mistake that the officer make.

From this research it is known that camat's attempts to motivate and improve the discipline of the officers is success. It is proven with the motivation and discipline improvement of the officers. But it still needs more attempts to create good communication among others, reward giving, equality in giving changes to follow many kind of development program, and implementation of punishment for the officer who disobeying the rules in office..

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **Upaya Camat dalam Meningkatkan Motivasi dan Disiplin Pegawai (Studi Kasus di Kantor Kecamatan Singosari Kabupaten Malang)**.

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Publik pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada yang terhormat:

1. Terimakasih yang sebesar-besarnya kepada Ayahku dan Umiku tersayang, Mas Ujik dan Neng Riska yang selalu memberikan kasih sayang, memberikan dorongan semangat, doa dan dukungan materiil dalam penyusunan skripsi ini.
2. Bapak Prof. Dr. Sumartono, MS. selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Bapak Dr. M.R. Khairul Muluk, M.Si selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Publik.
4. Bapak Dr. Imam Hanafi, S.Sos, M.Si, M.S. selaku Dosen pembimbing I, yang telah memberi masukan dan saran sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini.
5. Bapak Drs. Choirul Saleh, M.Si. selaku dosen pembimbing II, yang telah memberikan bimbingan sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini
6. Sahabat – sahabatku Paina, Gank Tahu Gemboz FIA Publik '06 (Riseng, Priteng, Rageng, Reni, Rateh), Ranger Gank yang lain RJ Ria, Monster Laut Enur, dan yang tidak bisa aku sebutkan satu persatu, terima kasih atas doa, semangat dan dukungannya.
7. Spesial terima kasih untuk Kecengku yang dengan setia mendukung terselesaikannya skripsi ini.

8. Teman-teman Fia Publik angkatan 2006, khususnya teman seperjuangan di kelas F angkatan 2006, terima kasih atas doa dan bantuan kalian semua yang telah memberikan dukungan dan semangat kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
9. Semua pihak yang membantu menyelesaikan skripsi ini. Semoga Allah SWT akan membalas budi baik semua pihak yang telah membantu pelaksanaan sampai dengan penyusunan skripsi ini.

Dalam penyusunan skripsi ini penulis sudah berusaha sekuat tenaga untuk memperoleh hasil yang terbaik, namun apabila masih kurang sempurna dengan kerendahan hati penulis membuka diri terhadap segala kritik dan saran dari semua pihak untuk dapat menyempurnakan penulisan skripsi ini. Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Semoga skripsi ini dapat menjadi bahan referensi bagi peneliti lain dan dapat disempurnakan melalui penelitian dengan tema yang sama. Akhir kata penulis mengharapkan banyak manfaat dari skripsi ini baik untuk masa sekarang maupun pada masa yang akan datang. Amin.

Malang, 19 November 2010

Penulis

DAFTAR ISI

COVER	
MOTTO	
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	
RINGKASAN	
SUMMARY	
KATA PENGANTAR.....	
DAFTAR ISI.....	
DAFTAR TABEL	
DAFTAR GAMBAR.....	
DAFTAR LAMPIRAN	

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar belakang	
B. Perumusan Masalah.....	
C. Tujuan Penelitian.....	
D. Kontribusi Penelitian.....	
E. Sistematika Pembahasan.....	

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Pemerintahan Daerah dan Otonomi Daerah.....	
1. Pemerintahan Daerah	
2. Otonomi Daerah	
a. Desentralisasi dan Otonomi Daerah	
b. Tujuan Otonomi Daerah.....	
c. Ruang Lingkup Otonomi Daerah	
d. Prinsip-Prinsip Pelaksanaan Otonomi Daerah	
B. Camat.....	
1. Aparat Kecamatan	
2. Kewenangan Camat	
C. Motivasi.....	
1. Pengertian.....	
2. Prinsip-Prinsip Motivasi	
3. Fungsi Motivasi.....	
4. Jenis - Jenis Motivasi	
5. Proses Motivasi	
6. Upaya untuk Meningkatkan Motivasi.....	
D. Disiplin.....	
1. Pengertian.....	
2. Jenis Disiplin Kerja.....	
3. Prinsip - Prinsip Kedisiplinan	
4. Indikator Disiplin Kerja	
5. Upaya untuk Meningkatkan Disiplin	

BAB III METODE PENELITIAN

- A. Jenis Penelitian.....
- B. Fokus Penelitian
- C. Lokasi dan Situs Penelitian
- D. Jenis dan Sumber Data
- E. Teknik Pengumpulan Data
- F. Instrumen Penelitian
- G, Analisis Data

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

- A. Hasil Penelitian
- 1. Gambaran Umum.....
 - a. Gambaran Umum Kabupaten Malang.....
 - (1) Keadaan Geografis
 - (2) Visi Misi Kabupaten Malang.....
 - b. Gambaran Umum Kecamatan Singosari.....
 - (1) Keadaan Geografis
 - (2) Visi Misi
 - (3) Penjabaran Tugas Pokok dan Fungsi.....
 - (4) Susunan Organisasi
 - (5) Keadaan Umum Pegawai
 - (6) Sarana Dan Prasarana
- 2. Penyajian Data Fokus Penelitian.....
 - a. Keadaan Motivasi dan Disiplin Pegawai di Kecamatan Singosari.....
 - (1) Keadaan Motivasi Pegawai di Kecamatan Singosari
 - (a) Hasil yang Dicapai.....
 - (b) Perilaku Kerja Pegawai
 - (2) Keadaan Disiplin Pegawai di Kecamatan Singosari
 - (a) Ketaatan Aparat terhadap Peraturan
 - (b) Tanggung Jawab.....
 - b. Upaya Camat untuk Meningkatkan Motivasi dan Disiplin Pegawai di Kecamatan Singosari
 - (1) Upaya Camat untuk Meningkatkan Motivasi Pegawai di Kecamatan Singosari.....
 - (a) *Motivational Factors* (Motivasi Intrinsik).....
 - Pencapaian Prestasi.....
 - Pengakuan.....
 - Tanggung Jawab
 - Pekerjaan Itu Sendiri.....
 - Kemungkinan Berkembang
 - (b) *Hygiene Factors* (Motivasi Ekstrinsik)
 - Upah.....
 - Kondisi dan Keamanan Kerja.....
 - Status.....
 - Prosedur Perusahaan
 - Mutu Penyeliaan
 - Mutu Hubungan Interpersonal antar Sesama Rekan

Kerja, Atasan dan Bawahan	
(2) Upaya Camat untuk Meningkatkan Disiplin Pegawai di Kecamatan Singosari.....	
(a) Disiplin Yang Timbul dari Dalam Diri Sendiri	
(b) Disiplin Berdasarkan Perintah.....	
c. Tingkat Keberhasilan Camat dalam Meningkatkan Motivasi dan Disiplin Pegawai di Kantor Kecamatan Singosari	
(1) Tingkat Keberhasilan Camat Dilihat dari Motivasi Pegawai	
(a) Hasil yang Dicapai.....	
(b) Perilaku Kerja Pegawai	
(2) Tingkat Keberhasilan Camat Dilihat dari Disiplin Pegawai	
(a) Ketaatan Aparat terhadap Peraturan	
(b) Tanggung Jawab.....	
B. Pembahasan	
1. Keadaan Motivasi dan Disiplin Pegawai di Kecamatan Singosari....	
a. Keadaan Motivasi Pegawai di Kecamatan Singosari.....	
(1) Hasil yang Dicapai	
(2) Perilaku Kerja Pegawai	
b. Keadaan Disiplin Pegawai di Kecamatan Singosari	
(1) Ketaatan Aparat terhadap Peraturan.....	
(2) Tanggung Jawab.....	
2. Upaya Camat untuk Meningkatkan Motivasi dan Disiplin Pegawai di Kecamatan Singosari	
a. Upaya Camat untuk Meningkatkan Motivasi Pegawai di Kecamatan Singosari.....	
(1) <i>Motivational Factors</i> (Motivasi Intrinsik).....	
(a) Pencapaian Prestasi.....	
(b) Pengakuan.....	
(c) Tanggung Jawab	
(d) Pekerjaan Itu Sendiri	
(e) Kemungkinan Berkembang	
(2) <i>Hygiene Factors</i> (Motivasi Ekstrinsik)	
(a) Upah.....	
(b) Kondisi dan Keamanan Kerja.....	
(c) Status.....	
(d) Prosedur Perusahaan.....	
(e) Mutu Penyeliaan	
(f) Mutu Hubungan Interpersonal antar Sesama Rekan Kerja, Atasan dan Bawahan	
b. Upaya Camat untuk Meningkatkan Disiplin Pegawai di Kecamatan Singosari.....	
(1) Disiplin Yang Timbul dari Dalam Diri Sendiri.....	
(2) Disiplin Berdasarkan Perintah.....	
3. Tingkat Keberhasilan Camat dalam Meningkatkan Motivasi dan Disiplin Pegawai di Kantor Kecamatan Singosari	
a. Tingkat Keberhasilan Camat Dilihat dari Motivasi Pegawai	

- (1) Hasil yang Dicapai
- (2) Perilaku Kerja Pegawai
- b. Tingkat Keberhasilan Camat Dilihat dari Disiplin Pegawai
- (1) Ketaatan Aparat terhadap Peraturan
- (2) Tanggung Jawab

BAB V PENUTUP

- A. Kesimpulan
- B. Saran

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

No.	Judul	Hal.
1.	Jumlah Pegawai Kecamatan Singosari Kabupaten Malang Berdasarkan Pangkat Atau Golongan Tahun 2009	
2.	Jumlah Pegawai Kecamatan Singosari Kabupaten Malang Berdasarkan Tingkat Pendidikan Tahun 2009	
3.	Jumlah Pegawai Kecamatan Singosari Kabupaten Malang Berdasarkan Jenis Kelamin Tahun 2009	
4.	Daftar Sarana Prasarana Kecamatan Singosari Tahun 2009	
5.	Presensi Pegawai Sepanjang Tahun 2009	
6.	Peraturan Pakaian Dinas Pegawai Atau Perangkat Desa Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Malang	
7.	Peraturan Jam Kerja pada Kecamatan Singosari	
8.	Perbandingan Presensi Pegawai Sepanjang Tahun 2009 dan 2010 (Januari – Juni)	

DAFTAR LAMPIRAN

No.	Judul	Hal.
1.	Interview Guide	
2.	Surat Keterangan Riset dari Bakesbang Linmas Kabupaten Malang	
3.	Surat Keterangan Riset dari Fakultas	
4.	Surat Keterangan Telah Melaksanakan Riset di Kecamatan Singosari	
5.	Curriculum Vitae	

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kedudukan dan peranan Pegawai Negeri Sipil sebagai unsur aparatur Negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat harus menyelenggarakan pelayanan secara adil kepada masyarakat dengan dilandasi kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang Undang Dasar 1945. Untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik, maka pembinaan pegawai diarahkan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar memiliki sikap dan perilaku yang berintikan pengabdian, kejujuran, tanggung jawab, disiplin serta wibawa sehingga dapat memberikan pelayanan sesuai tuntutan perkembangan masyarakat.

Kecamatan merupakan perangkat daerah kabupaten/kota yang dipimpin oleh camat yang dalam pelaksanaan tugasnya memperoleh sebagian wewenang Bupati/Walikota untuk menangani sebagian urusan otonomi daerah. Camat dalam menjalankan tugas - tugasnya dibantu oleh Perangkat Kecamatan yang bertanggung jawab kepada camat. Pemerintah Kecamatan melalui personifikasi dalam diri camat harus mampu membaca kebijakan - kebijakan yang datang dari Pemerintah Kabupaten/Kota untuk kemudian diterjemahkan ke dalam bahasa praktis, mudah dicerna dan dimengerti baik oleh para pegawai dalam unit organisasinya maupun masyarakat pada umumnya. Hal ini dilaksanakan oleh camat melalui pendelegasian wewenang kepada Perangkat Kecamatan sesuai dengan struktur organisasi yang ada.

Salah satu tantangan camat selaku pimpinan di unit organisasinya adalah bagaimana ia dapat menggerakkan para bawahannya agar senantiasa mau dan bersedia mengerahkan kemampuan terbaiknya untuk kepentingan organisasi. Salah satu usaha ke arah itu ialah menimbulkan dan meningkatkan motivasi kerja dan disiplin kerja para pegawai/perangkat Kecamatan. Disebabkan oleh karena seorang pimpinan melaksanakan pekerjaan melalui bantuan pihak lain, maka tindakan memotivasi bawahan untuk melaksanakan pekerjaan merupakan salah satu tugas pokok para pimpinan. Tentunya camat selaku pemimpin harus mampu mengarahkan, menggerakkan, mempengaruhi serta memotivasi bawahannya (Perangkat Kecamatan) untuk dapat melaksanakan tugas - tugasnya dengan baik

dan mendisiplinkan bawahannya agar tidak terjadi penyimpangan - penyimpangan dari tujuan yang ditetapkan semula. Yaitu dengan memberikan dukungan dan pengarahan yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi bawahan, dalam rangka mempengaruhi bawahan agar bawahan disiplin dan termotivasi bekerja dengan baik, dengan memperhatikan faktor - faktor yang dapat memotivasi para pegawai dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Karena keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas umum pemerintahan kecamatan salah satunya ditentukan oleh upaya camat dalam memotivasi dan meningkatkan disiplin pegawai. Dengan kata lain dapat dikemukakan bahwa upaya camat dalam meningkatkan motivasi dan disiplin pegawai akan membawa keberhasilan pencapaian tujuan organisasi khususnya organisasi pemerintahan kecamatan.

Kedisiplinan Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan suatu kemutlakan. Terlebih lagi PNS yang bertugas di daerah kecamatan karena mereka merupakan agen pemerintah yang berfungsi sebagai unit pelayan langsung kepada masyarakat. Pegawai Negeri Sipil adalah mereka yang telah memenuhi syarat - syarat yang ditentukan dalam peraturan perundang - undangan yang berlaku diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri atau disertai tugas negara lainnya yang ditetapkan berdasarkan suatu peraturan perundang - undangan dan digaji menurut perundangan tersebut. Kedisiplinan pegawai perlu dilakukan penanganan secara jelas. Begitu penting kedisiplinan PNS sehingga Pemerintah melalui Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara selalu berupaya agar pegawai selalu meningkatkan tingkat kedisiplinannya. Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat disiplin kerja pegawai negeri maupun anggota suatu organisasi, diantaranya adalah kematangan kognisi, budaya kerja, serta peran kepemimpinan yang ada dalam organisasi tersebut.

PNS selama ini dipersepsi oleh masyarakat sebagai aparat pemerintah yang mempunyai tingkat disiplin yang rendah. Meskipun tidak seluruhnya mewakili kebenaran (karena dalam organisasi tentu ada upaya koordinasi dan pengawasan serta proses rekrutmen juga mengalami tahapan - tahapan penyaringan) namun pendapat masyarakat tidak pula dapat dikatakan seluruhnya salah. Ini dibuktikan dengan banyaknya kasus pelanggaran disiplin yang dilakukan oleh PNS sepanjang

tahun 2009 kemarin. Di Sumenep, Madura tercatat ada sekitar 20 kasus pelanggaran disiplin PNS. Di Kediri tercatat 78 PNS yang tidak hadir absen di SKPD masing - masing, 8 diantaranya tidak hadir tanpa ada keterangan sementara 1 diantara 8 tersebut telah tidak masuk bekerja kurang hampir satu tahun terakhir. Di Kabupaten Malang sendiri tercatat sedikitnya 35 orang pegawai negeri sipil (PNS) dan perangkat desa di lingkungan Pemkab Malang, Jawa Timur, selama 2009, melakukan pelanggaran disiplin pegawai dan mendapatkan sanksi cukup berat. Kepala Inspektorat Pemkab Malang Sri Hariyanto, Selasa (29/12), mengatakan dari 35 orang pegawai yang mendapatkan sanksi itu, enam di antaranya diberhentikan. Dua orang diberhentikan dengan hormat, satu diberhentikan dengan tidak hormat, dan tiga lainnya masih diberhentikan sementara (www.Metrotvnews.com). Kenyataan menunjukkan bahwa tidak sedikit PNS yang tidak disiplin pada saat jam kerja.

Kesalahan yang ditimbulkan oleh adanya perilaku menyimpang tersebut harus dihukum untuk menghindari terulangnya perilaku yang sama. Oleh karena itu, penggunaan disiplin atau hukuman dapat membantu pemimpin untuk menghindari pelanggaran disiplin di tempat kerja. Maksud tindakan pendisiplinan adalah untuk memperbaiki keadaan di waktu yang akan datang. Berbagai sasaran tindakan pendisiplinan adalah untuk memperbaiki pelanggar dan untuk menghalangi para pegawai yang lain melakukan tindakan - tindakan yang serupa.

Perilaku disiplin pegawai pada dasarnya tidak hanya terbatas pada aturan - aturan perilaku pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, melainkan juga berhubungan dengan nilai dan norma perilaku tertib dalam kehidupan berkelompok ataupun bermasyarakat pada umumnya. Oleh karenanya perilaku disiplin pegawai tidak hanya tercermin dalam melaksanakan pekerjaan kedinasan semata - mata, melainkan implementasinya dapat dilihat dari sikap keteladanannya dalam kehidupan bermasyarakat.

Dorongan seseorang untuk bekerja dipengaruhi adanya kebutuhan yang harus dipenuhi dan tingkat kebutuhan yang berbeda pada setiap pegawai, sehingga dapat terjadi perbedaan motivasi dalam berprestasi. Kondisi pegawai yang ada saat ini banyak dijumpai masih adanya pegawai sering datang terlambat masuk kerja, adanya sebagian pegawai tidak mengikuti apel pagi/siang, adanya pegawai yang

tidak tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya dan masih adanya sebagian pegawai yang meninggalkan tugas pada jam kerja tanpa keterangan yang sah. Kondisi di atas menimbulkan permasalahan bagi pimpinan untuk memberikan motivasi dan disiplin bagi pegawai guna dapat melaksanakan pekerjaan secara maksimal.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan fenomena yang telah diuraikan di atas, menunjukkan bahwa keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas umum pemerintahan kecamatan salah satunya ditentukan oleh upaya camat dalam memotivasi dan meningkatkan disiplin pegawai. Dengan kata lain dapat dikemukakan bahwa upaya camat dalam meningkatkan motivasi dan disiplin pegawai akan membawa keberhasilan pencapaian tujuan organisasi khususnya organisasi pemerintahan kecamatan.

Bertolak dari pandangan bahwa camat punya peranan yang sangat besar dalam mencapai tujuan pemerintahan kecamatan, maka dalam penelitian ini perumusan masalahnya adalah :

1. Bagaimana keadaan motivasi dan disiplin pegawai di Kantor Kecamatan Singosari ?
2. Bagaimanakah upaya yang dilakukan oleh camat dalam meningkatkan motivasi dan disiplin pegawai di Kantor Kecamatan Singosari ?
3. Bagaimanakah tingkat keberhasilan camat dalam dalam meningkatkan motivasi dan disiplin pegawai di Kantor Kecamatan Singosari ?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisis keadaan motivasi dan disiplin pegawai di Kantor Kecamatan Singosari
2. Untuk mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisis upaya camat untuk meningkatkan motivasi dan disiplin pegawai di kantor kecamatan Singosari.
3. Untuk mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisis tingkat keberhasilan camat dalam dalam meningkatkan motivasi dan disiplin pegawai di Kantor Kecamatan Singosari.

D. Kontribusi Penelitian

1. Kontribusi praktis

Penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan kemampuan mendiskripsikan serta menganalisis berbagai permasalahan di Kecamatan Singosari Kabupaten Malang khususnya dalam upaya meningkatkan motivasi dan disiplin pegawai. Serta nantinya dapat dijadikan pembanding atau bahan referensi bagi calon peneliti berikutnya yang mendalami bahasan yang sama.

2. Kontribusi teoritis

Hasil penelitian ini nantinya dapat dijadikan sumbangsih pemikiran dan bahan informasi bagi lembaga terkait untuk menagani permasalahan dan proses pengambilan keputusan ataupun kebijakan yang terkait dengan peningkatan motivasi dan disiplin pegawai. Dan sebagai tambahan pengetahuan masyarakat mengenai upaya camat untuk meningkatkan motivasi dan disiplin pegawai di kecamatan Singosari.

E. Sistematika Pembahasan

Untuk memudahkan memperoleh gambaran secara singkat, penulis menguraikan tulisan ini atas lima bab :

Bab I. Pendahuluan

Berfungsi sebagai pengantar untuk pembaca sebelum memasuki isi dari tulisan yang berisi gambaran umum permasalahan yang terjadi sekarang. Meliputi latar belakang beserta alasan pemilihan judul, perumusan permasalahan, tujuan penelitian, kontribusi penelitian dan sistematika pembahasan.

Bab II. Tinjauan Pustaka

Memuat berbagai teori dan temuan ilmiah dari berbagai sumber yang digunakan sehubungan penelitian terkait beserta pendapat dari beberapa ahli sebagai landasan dan acuan dalam pelaksanaan penelitian. Yang meliputi teori tentang pemerintahan daerah, desentralisasi, otonomi daerah, aparat kecamatan, kewenangan camat, teori motivasi dan teori disiplin.

Bab III. Metode Penelitian

Menjelaskan bagaimana penelitian dilakukan. Berisi komponen - komponen yang garis besarnya memuat jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi dan situs penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian dan analisis data.

Bab IV. Pembahasan

Berisi hasil penelitian dan pembahasan berupa penyajian data, analisis dan interpretasi data.

Bab V. Penutup

Berisi kesimpulan yang merupakan temuan pokok dan jawaban atas permasalahan penelitian dan saran yang berupa rekomendasi tentang kebijakan yang akan datang.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Pemerintah Daerah dan Otonomi Daerah

1. Pemerintah Daerah

Dalam Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah menyebutkan bahwa Pemerintahan Daerah adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh Pemerintah Daerah dan DPRD menurut asas otonomi dan tugas pembantuan dengan prinsip otonomi seluas-luasnya dalam sistem dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Dan yang dimaksud dengan Pemerintah Daerah adalah gubernur, bupati, atau walikota, dan perangkat daerah sebagai unsur penyelenggara Pemerintahan Daerah.

Kemudian dalam pasal 1 ayat (3) menyebutkan bahwa Pemerintah daerah adalah Gubernur, Bupati, atau Walikota, dan perangkat daerah sebagai unsur penyelenggara pemerintahan daerah". Selanjutnya pasal 120 ayat 2 juga menegaskan bahwa " Perangkat daerah kabupaten/kota terdiri atas sekretariat daerah, sekretariat DPRD, dinas daerah, lembaga teknis daerah, kecamatan, dan kelurahan .

Dalam penyelenggaraan Pemerintahan Daerah, Kepala Daerah dibantu oleh perangkat daerah yang terdiri dari unsur staf yang membantu penyusunan kebijakan dan koordinasi yang diwadahi dalam sekretariat, unsur pengawas yang diwadahi dalam bentuk inspektorat, unsur perencanaan yang diwadahi dalam bentuk badan, unsur pendukung tugas Kepala Daerah dalam penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah yang bersifat spesifik yang diwadahi dalam lembaga teknis daerah, serta unsur pelaksana urusan daerah yang diwadahi dalam dinas daerah.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa yang dikatakan sistem pemerintahan daerah adalah semua komponen yang terdapat dalam pemerintahan daerah (perangkat eksekutif dan legislatif daerah) yang saling berhubungan, mempengaruhi dan bekerjasama dalam menjalankan fungsinya dalam rangka mencapai tujuan pemerintahan daerah. Untuk melaksanakan fungsi dari masing-masing komponen diperlukan pula peraturan perundang-undangan yang merupakan salah satu dari sistem Pemerintahan Daerah. Dengan adanya

pemerintah daerah maka diharapkan akan memperbesar akses setiap warga negara untuk berhubungan langsung dengan pemimpinnya dan sebaliknya pimpinan daerah akan memperoleh kesempatan luas untuk mengetahui potensi sumber daya, masalah, kendala dan kebutuhan daerahnya dan menghilangkan mekanisme pembuatan keputusan yang kurang efisien.

2. Otonomi Daerah

a. Desentralisasi dan Otonomi Daerah

Seperti halnya yang dapat dilihat pada definisi desentralisasi di Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004, bahwa desentralisasi adalah penyerahan wewenang pemerintah oleh pemerintah pusat kepada daerah otonom dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia. Definisi di atas memberikan makna bahwa desentralisasi akan membawa daerah lebih didorong karena tidak hanya terlibat dalam fungsi tetapi juga diperbolehkan berimprovisasi dan menghasilkan kebijakan - kebijakan yang berorientasi pada kebutuhan daerah.

Berdasar pengertian tersebut dapat diketahui bahwa ada dua elemen yang melandasi pelaksanaan desentralisasi yaitu penciptaan daerah otonom dan dilakukannya pelimpahan wewenang (kekuasaan) secara legal dari pemerintah pusat ke pemerintah daerah dalam rangka menyelenggarakan fungsi - fungsi pemerintahan tertentu baik penyerahannya dilakukan secara terperinci atau secara umum.

Desentralisasi yang diwujudkan sebagai otonomi daerah saat ini sebenarnya hasil dari maksud devolusi dimana daerah diberi hak untuk membuat kebijakan tertentu termasuk mekanisme kontrol bagi sumber - sumber yang ada di daerah. Sehubungan dengan desentralisasi seperti yang diungkapkan pasal 18 UUD 1945, maka urusan - urusan daerah banyak ditangani oleh daerah itu sendiri. Tujuan dari dipakainya asas desentralisasi adalah untuk menyalurkan aspirasi politik di daerah untuk mewujudkan stabilitas politik dan untuk menjamin bahwa pembangunan akan dilaksanakan secara efektif dan efisien di daerah.

Kewenangan daerah yang besar terkait dengan bergilirnya otonomi daerah sebagai wujud pelaksanaan desentralisasi akan memberikan kemudahan pada daerah untuk melaksanakan program - program sesuai dengan kepentingan - kepentingan daerah masing - masing atas dasar keragaman atau heterogenitas.

Pemberian desentralisasi harus diimbangi dengan upaya - upaya untuk mencapainya, tingkat desentralisasi yang diberikan oleh pemerintah pusat turut serta memberikan keberhasilan tujuan dari desentralisasi itu sendiri.

Secara keseluruhan desentralisasi otonomi daerah adalah suatu konsep yang diharapkan dapat memenuhi keinginan dan kepentingan dua pihak untuk menciptakan keselarasan dalam pencapaian tujuan.

Pelaksanaan desentralisasi akan membawa efektifitas dalam pemerintahan, sebab wilayah negara ini pada umumnya terdiri dari berbagai satuan daerah yang masing - masing memiliki sifat - sifat khusus tersendiri yang disebabkan oleh faktor - faktor geografis (keadaan tanah, iklim, flora, fauna, adat istiadat, kehidupan ekonomi, dialek/bahasa, tingkat pendidikan/pengajaran dan sebagainya).

Dengan melaksanakan desentralisasi maka pemerintahan akan menjadi lebih demokratis, hal ini disebabkan karena dalam negara yang menganut paham demokrasi, seharusnya diberikan kesempatan yang seluas - luasnya kepada masyarakatnya untuk ikut serta dalam pemerintahan. Demokrasi adalah pemerintahan dari rakyat dan untuk rakyat, maka tidaklah cukup dengan melaksanakan desentralisasi pada tingkat nasional atau pusat saja tetapi juga di tingkat daerah. Hal ini berhubungan langsung dengan kenyataan bahwa di dalam wilayah negara itu terdapat masyarakat - masyarakat setempat yang masing - masing masyarakat mempunyai kebutuhan atau kepentingan khusus yang berbeda - beda dari tiap - tiap daerah.

Desentralisasi merupakan pelimpahan wewenang dari pusat kepada daerah untuk mengatur rumah tangganya sendiri berdasarkan kekuatan yang dimilikinya. Dengan demikian, desentralisasi akan mengikis birokratisasi pelaksanaan pemerintahan yang akhirnya menciptakan efisiensi pelayanan masyarakat.

Sedangkan yang dimaksud dengan otonomi daerah adalah perwujudan dari pelaksanaan desentralisasi yang membagi kekuasaan secara vertikal yaitu daerah dibawahnya. Konsep penyelenggaraan daerah otonom tidak terlepas dari pemerintah pusat itu sendiri. Untuk itu para penyelenggara pemerintahan daerah yaitu pemerintah daerah dan dewan perwakilan rakyat daerah mempunyai peran aktif dalam setiap tugas yang diemban oleh daerah atas pelayanan publik. Menurut Undang Undang Nomor 32 Tahun 2004, otonomi daerah adalah

kewenangan daerah otonom untuk mengatur dan mengurus kepentingan rakyat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat sesuai dengan peraturan perundang - undangan. Daerah otonom yang selanjutnya disebut daerah, adalah kesatuan masyarakat hukum yang mempunyai batas daerah tertentu, berwenang mengurus dan mengatur kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat dalam ikatan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Dari pengertian di atas nampaklah bahwa tujuan diselenggarakannya otonomi daerah adalah untuk memberikan hak kepada daerah untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri, untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna penyelenggaraan pemerintahan dalam rangka pelayanan kepada masyarakat. Dengan demikian daerah dapat menyelenggarakan urusan - urusan sesuai dengan kebijaksanaan, prakarsa dan kemampuan sendiri. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa otonomi daerah merupakan kewenangan daerah untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri sesuai dengan peraturan perundang - undangan yang berlaku dimana otonomi daerah yang dilaksanakan di Indonesia menggunakan asas desentralisasi.

Pencanangan kebijaksanaan untuk memperbesar dan memperkuat otonomi daerah dalam Negara Kesatuan Republik Indonesia melalui Undang Undang Nomor 22 Tahun 1999 yang kemudian direvisi menjadi Undang Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang pemerintah daerah, merupakan langkah yang penting dan relevan mengingat pemerintah daerah mempunyai posisi yang strategis dalam hubungannya dengan pelayanan publik atau pelayanan masyarakat

Daerah yang otonom telah memiliki kewenangan dalam seluruh bidang pemerintahan kecuali kewenangan dalam bidang politik, luar negeri dan pertahanan keamanan. Dimana sebagai daerah yang otonom memiliki kepala daerah yang dipilih secara langsung oleh warga daerah tersebut.

b. Tujuan Otonomi Daerah

Otonomi daerah sebagai suatu bentuk kebijakan pemerintah, pada hakikatnya ditujukan untuk mendekatkan pemerintah untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara keseluruhan. Dengan demikian pelayanan yang diberikan cenderung lebih merata dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat yang ada di

daerah yang bersangkutan dan juga untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat serta menciptakan pelayanan publik yang prima.

Lebih lanjut dalam UU No. 32 tahun 2004 bahwa tujuan pemberian otonomi daerah adalah, berupa peningkatan kesejahteraan masyarakat, pelayanan umum, daya saing daerah yang lebih baik, pengembangan kehidupan demokrasi, keadilan, pemerataan, serta pemeliharaan hubungan antara pemerintah dengan pemerintah daerah dan antara pemerintah daerah dengan pemerintah daerah yang lainnya dalam rangka menjaga keutuhan Negara Republik Indonesia.

Jadi dapat disimpulkan tujuan otonomi daerah adalah bukan untuk membebani masyarakat, tetapi untuk memberikan kesejahteraan kepada masyarakat. Dalam pelaksanaan otonomi daerah maka peran pemerintah sangat penting sehingga diperlukan perangkat daerah/aparatur daerah yang mempunyai kinerja yang tinggi, efisien dan efektif dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya guna meningkatkan kesejahteraan rakyat dan kemandirian daerah. Otonomi daerah membuka kesempatan seluas-luasnya bagi daerah untuk mengaktualisasikan segala potensi terbaik secara optimal. Dengan diketahuinya tujuan dari otonomi daerah maka dapat disimpulkan dengan adanya salah satu tujuan otonomi daerah yaitu untuk mensejahterakan masyarakat.

c. Ruang Lingkup

1) Desentralisasi

Secara etimologis desentralisasi berasal dari bahasa latin yaitu *de* artinya lepas dan *centrum* artinya pusat. Jadi, desentralisasi menurut asal kata berarti melepaskan diri dari pusat. Proses pelepasan kekuasaan diartikan secara umum sebagai pengembalian kedaulatan ke tangan rakyat sehingga mempermudah dalam mengelola dan memenuhi hak-hak masyarakat sebagai warga negara.

Sedangkan menurut Rondenelli, dkk. (dalam Muluk, 2006:6) membagi pengertian desentralisasi secara luas meliputi empat jenis yaitu:

- a) *Deconcentration*: penyerahan sejumlah wewenang atau tanggung jawab administrasi kepada tingkat yang lebih rendah dalam kementerian badan pemerintah

- b) *Delegation*: perpindahan tanggung jawab fungsi-fungsi tertentu kepada organisasi diluar struktur birokrasi regular dan hanya dikontrol oleh pemerintah pusat secara tidak langsung
- c) *Devolution*: pembentukan pengetahuan unit-unit pemerintah secara subnasional dengan aktivitas yang secara substansial berada diluar kantor pemerintahan pusat
- d) *Privatization*: memberikan semua tanggung jawab dan fungsi-fungsi kepada organisasi non pemerintah atau perusahaan swasta yang independen dari pemerintah

2) Dekonsentrasi

Dekonsentrasi adalah pelimpahan kekuasaan dan alat perlengkapan negara yang ditingkatkan lebih atas kepada bawahannya guna memperlancar pekerjaan dalam melaksanakan tugas pemerintahan. Pengertian tersebut mengarah pada pengertian yang terdapat pada UU No. 32 tahun 2004 pasal 1 ayat 8 dimana dekonsentrasi merupakan pelimpahan wewenang pemerintah pusat kepada gubernur sebagai pemerintah pusat di provinsi.

Selanjutnya latar belakang adanya dekonsentrasi ini karena ada kegiatan-kegiatan yang menjadi wewenang pemerintah pusat yang harus dilakukan daerah. Otonomi daerah mengharuskan pemerintah pusat menyerahkan tugas-tugas kecuali kewenangan dalam bidang politik luar negeri, pertahanan keamanan, peradilan, moneter dan fiskal, agama serta kewenangan bidang lain seperti diatur dalam Undang-Undang No.31 tahun 2003, karena pemerintah pusat sudah tidak mempunyai instansi vertikal di daerah maka wewenang melaksanakan kegiatan tersebut dilimpahkan ke daerah, sesuai dengan pengertiannya. Karena wewenang tersebut sebenarnya, merupakan wewenang pemerintahan pusat, maka pendanaan atas pelaksanaan wewenang tersebut merupakan tanggung jawab pemerintah pusat yang sendirinya berasal dari APBN. Penugasan pemerintah pusat yang dilimpahkan melalui dekonsentrasi antara lain fasilitas kerjasama dan penyelesaian perselisihan antar daerah dalam wilayah kerjanya, penciptaan dan pemeliharaan, ketentraman dan ketertiban umum, pembinaan dan penyelenggaraan tugas-tugas umum Pemerintah Daerah propinsi, kabupaten atau kota.

3) Tugas Pembantuan

Berdasarkan UU No. 32 Tahun 2004 pasal 1 ayat 9, definisi tugas pembantuan adalah penugasan dari pemerintahan pusat kepada daerah atau desa dari pemerintah provinsi kepada Kabupaten atau Kota dan atau desa dari pemerintah Kabupaten atau Kota kepada desa untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu pembiayaan, sarana dan prasarana serta Sumber Daya Manusia dengan kewajiban melaporkan pelaksanaannya serta mempertanggungjawabkannya kepada yang menugaskan.

Pelaksanaan tugas pembantuan hanya sebatas pada penyelenggaraan administrasi yang secara bersama-sama dilakukan pusat dengan pemerintahan daerah. Dengan demikian tidak ada unsur pemberian kewenangan tingkat atas atau level keputusan atau penemu kebijakan atas daerah. Secara keseluruhan asas ini hanya memberi kemudahan daerah dengan paket kerja dengan pelaksanaannya sekaligus.

d. Prinsip-Prinsip Pelaksanaan Otonomi Daerah

Dalam Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah menyebutkan bahwa prinsip-prinsip pemberian Otonomi Daerah yang dapat dijadikan pedoman dalam penyelenggaraan Pemerintahan Daerah adalah sebagai berikut:

1. Penyelenggaraan Otonomi Daerah dilaksanakan dengan memperhatikan aspek demokrasi, keadilan, pemerataan serta potensi dan keanekaragaman daerah.
2. Pelaksanaan Otonomi Daerah didasarkan pada otonomi yang luas, nyata dan bertanggung-jawab.
3. Pelaksanaan Otonomi Daerah yang luas dan utuh diletakkan pada daerah kabupaten dan daerah kota, sedang pada daerah propinsi merupakan otonomi yang terbatas.
4. Pelaksanaan Otonomi Daerah harus sesuai dengan konstitusi negara, sehingga tetap terjamin hubungan yang serasi antara pusat dan daerah serta antar daerah.
5. Pelaksanaan Otonomi Daerah harus lebih meningkatkan kemandirian daerah otonom, oleh karena itu dalam daerah kabupaten dan kota tidak ada lagi wilayah administrasi.

6. Pelaksanaan Otonomi Daerah harus lebih meningkatkan peranan dan fungsi Badan Legislatif Daerah, baik fungsi legislasi, fungsi pengawasan maupun fungsi anggaran atas penyelenggaraan Pemerintahan Daerah.
7. Pelaksanaan atas dekonsentrasi diletakkan pada daerah propinsi dalam kedudukannya sebagai wilayah administrasi untuk melaksanakan kewenangan pemerintahan tertentu yang dilimpahkan kepada gubernur sebagai wakil pemerintah.
8. Pelaksanaan asas tugas pembantuan dimungkinkan tidak hanya dari Pemerintah Daerah, tetapi juga dari Pemerintah Pusat dan daerah kepada desa yang disertai dengan pembiayaan, sarana dan prasarana, serta sumber daya manusia dengan kewajiban melaporkan pelaksanaan dan pertanggung-jawaban kepada yang menugaskan.

B. Camat

1. Aparat Kecamatan

Menurut Undang Undang Nomor 43 Tahun 1999, Pegawai Negeri adalah setiap warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri, atau diserahi tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang - undangan yang berlaku

Kata aparat sering dianalogkan dengan kata perangkat. Aparat pemerintah kecamatan adalah alat alat negara yang mempunyai profesi sebagai pegawai negeri. Menurut Undang Undang Nomor 22 Tahun 1999 maka perangkat disini adalah sebagai kelengkapan yang menjadi salah satu unsur pembangun keberadaan suatu sistem. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa perangkat/aparat pemerintah kecamatan adalah alat perlengkapan, ketatalaksanaan dan kepegawaian pemerintah yang memiliki tugas tanggung jawab dalam melaksanakan roda pemerintahan sehari - hari di wilayah kecamatan, yang berada di bawah Bupati Kepala Daerah yang memperoleh kewenangan berdasarkan pendelegasian dari pemerintah tingkat atas.

Jadi dapat ditarik sebuah garis besar bahwa perangkat daerah merupakan bagian penting dari suatu sistem Pemerintahan Daerah. Disini perangkat sebagai

subyek pelaksanaan sistem, semua pegawai yang melaksanakan fungsinya di daerah tersebut.

Berhubung penulis mengambil penelitian di lingkup kecamatan dan luasnya pengertian aparat pemerintah kecamatan maka penulis hanya memfokuskan pada sebagian dari aparat pemerintah di kecamatan, yaitu yang melaksanakan fungsinya dan tugas sehari-hari di kantor kecamatan yang khususnya meliputi : Camat dan aparat kecamatan. Jadi perangkat daerah dalam penelitian ini adalah pegawai yang melaksanakan tugasnya di kantor kecamatan.

2. Kewenangan Camat

Untuk mengembangkan pelayanan publik yang mencirikan praktik *good governance* tentu ada banyak aspek yang perlu dibenahi dalam birokrasi publik. Sampai sekarang, struktur pemerintah secara vertikal sangat panjang dari Pemerintah Kabupaten/Kota sampai dengan RW dan RT. Setiap warga yang ingin berhubungan dengan pemerintah, pertama-tama harus berhubungan dengan RT, RW, Kelurahan/Desa, kecamatan, dan kemudian baru dapat berhubungan dengan birokrasi pemerintah di Kabupaten/Kota sesuai dengan pelayanan yang dibutuhkan.

Kecamatan merupakan Perangkat Daerah sebagai pelaksana teknis kewilayahan yang mempunyai wilayah kerja tertentu dan dipimpin oleh seorang Camat berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah. Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya Kecamatan terdiri dari :

- Camat
- Sekretaris Camat
- Seksi Pemerintahan
- Seksi Ketrentaman dan Ketertiban Umum
- Seksi Kesejahteraan Sosial dan Kepemudaan
- Seksi Ekonomi dan Perumahan dan Pemberdayaan Perempuan
- Seksi Pertanahan dan Aset
- Kasubag Umum dan Kepegawaian
- Kasubag Keuangan
- Kasubag Evaluasi dan Pelaporan
- Kelompok Jabatan Fungsional

Kecamatan sebagaimana tercantum di dalam perundang - undangan yang berlaku di Indonesia yaitu Undang Undang Nomor 32 Tahun 2004 pasal 126 ayat 2 dipimpin oleh camat yang dalam pelaksanaan tugasnya memperoleh pelimpahan sebagian wewenang bupati atau walikota untuk menangani sebagian urusan otonomi daerah. Pada ayat 3 tercantum selain tugas sebagaimana dimaksud pada ayat 2 camat juga menyelenggarakan tugas umum pemerintahan meliputi :

- a. Mengkoordinasikan kegiatan pemberdayaan masyarakat;
- b. Mengkoordinasikan upaya penyelenggaraan ketentraman dan ketertiban umum;
- c. Mengkoordinasikan penerapan dan penegakan peraturan perundang - undangan;
- d. Mengkoordinasikan pemeliharaan prasarana dan fasilitas pelayanan umum;
- e. Mengkoordinasikan penyelenggaraan kegiatan pemerintahan di tingkat kecamatan;
- f. Membina penyelenggaraan pemerintahan desa dan/atau kelurahan;
- g. Melaksanakan pelayanan masyarakat yang menjadi ruang lingkup tugasnya dan/atau yang belum dapat dilaksanakan pemerintahan desa atau kelurahan

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, camat tidak dapat bekerja sendirian tetapi dibantu oleh perangkat pemerintah kecamatan. Sebagaimana yang dijelaskan pada pasal 1 Kepmendagri Nomor 46 Tahun 1993 bahwa camat merupakan bagian dari organisasi pemerintah kecamatan dan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dibantu oleh perangkat pemerintah kecamatan lainnya. Sebagai pimpinan organisasi pemerintahan kecamatan, maka berbagai upaya yang dijalankan oleh camat dalam memotivasi dan mendisiplinkan pegawainya mempunyai peranan yang sangat penting. Dimana upaya yang dijalankan tersebut menentukan tercapainya tujuan yang diinginkan.

C. Motivasi

1. Pengertian

Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seorang yang mendorong keinginan individu melakukan kegiatan - kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan.

Pengertian motivasi erat kaitannya dengan timbulnya suatu kecenderungan untuk berbuat sesuatu guna mencapai tujuan. Ada hubungan yang kuat antara kebutuhan motivasi, perbuatan atau tingkah laku, tujuan dan kepuasan, karena setiap perubahan senantiasa berkat adanya dorongan motivasi. Motivasi timbul karena adanya suatu kebutuhan dan karenanya perbuatan tersebut terarah pencapaian tujuan tertentu. Apabila tujuan telah tercapai maka akan tercapai kepuasan dan cenderung untuk diulang kembali, sehingga lebih kuat dan mantap.

Seorang psikolog bernama Frederick Herzberg mengemukakan sebuah teori yang disebut Teori Motivasi Dua Faktor. Teori yang dikembangkannya yaitu faktor motivasional dan faktor *hygiene*. Menurut teori ini yang dimaksud faktor motivasional adalah hal - hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan faktor *hygiene* adalah faktor - faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang.

Teori kepuasan ini mendasarkan pendekatannya atas faktor - faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkannya bertindak serta berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor - faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan perilakunya. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan kebutuhan apa yang memuaskan seseorang dan apa yang mendorong semangat bekerja seseorang.

Jadi pegawai yang terdorong secara intrinsik akan menyenangi pekerjaan yang memungkinkannya menggunakan kreativitas dan inovasinya, bekerja dengan tingkat otonomi yang tinggi dan tidak perlu diawasi dengan ketat. Sebaliknya, mereka yang lebih terdorong oleh faktor - faktor ekstrinsik cenderung melihat kepada apa yang diberikan oleh organisasi kepada mereka dan kinerjanya diarahkan kepada perolehan hal - hal yang diinginkannya dari organisasi.

Di antara fungsi - fungsi yang terdapat dalam manajemen maka fungsi dan kegiatan motivasi adalah yang tergolong paling erat hubungannya dengan unsur manusia, bahkan tidak salah bila dikatakan bahwa masalah motivasi adalah masalah manusia dalam manajemen. Secara konkrit motivasi dapat diberi batasan sebagai proses pemberian motif (penggerak) bekerja kepada para bawahan

sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja demi tercapainya tujuan organisasi. Memberikan motivasi adalah pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer dalam memberi inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang - orang lain untuk bekerja lebih baik.

Pemimpin - pemimpin yang efektif merupakan orang - orang yang bermotivasi tinggi. Mereka dengan sukarela berusaha mencapai sasaran - sasaran tinggi dan menetapkan standar - standar prestasi tinggi bagi mereka sendiri. Mereka mempunyai sifat yang energik, selalu ditantang dengan problem - problem yang tidak terpecahkan di sekitar mereka. Seorang pemimpin berusaha mengubah keinginan seseorang untuk melaksanakan sesuatu hal, ia akan menunjukkan arah yang harus ditempuh dan membina anggota kelompok kearah penyelesaian hasil pekerjaan kelompok.

Untuk menjadi pemimpin yang baik sesuai dengan apa yang akan dibahas yaitu bagaimana seseorang dapat menjadi pemimpin yang dapat mempengaruhi pihak lain untuk bekerjasama secara sukarela dalam usaha mengerjakan tugas - tugas yang berhubungan untuk mencapai apa yang diharapkan dan dapat mengembangkan kelompok yang dipimpinnya, maka pemimpin harus memenuhi ciri - ciri sebagai berikut (Anorogo, Panji dan Widiyanti, dkk. 1993 : 137 –139) :

- a. Realistis
Seorang pemimpin harus dapat merencanakan sesuatu yang nyata, bukannya yang muluk - muluk, di mana rencana dilihat dari situasi dan kondisi organisasi.
- b. Banyak akal
Di dalam organisasi seseorang pemimpin harus mempunyai banyak akal untuk dapat mengatasi masalah - masalah yang akan dihadapi atau sedang dihadapi. Seorang pemimpin juga dituntut untuk mempunyai pengetahuan dan pengalaman yang luas, sehingga akan dapat mendukung pemimpin dalam pengambilan keputusan dan pemecahan suatu masalah.
- c. Merupakan seseorang komunikator yang terampil
Pemimpin suatu kelompok atau organisasi harus dapat berkomunikasi, baik dengan bawahan atau dengan pihak luar, agar dapat menyampaikan suatu informasi atau suatu perintah. Dalam persiapan komunikasi, yang bersangkutan harus pula mencakup usaha agar pihak penerima dapat menerima secara efektif. Dalam berkomunikasi, komunikator menggunakan simbol - simbol dalam penyampaian berita, oleh karena itu seorang komunikator harus banyak mempunyai ide dalam penyampaian berita, agar si penerima mudah menerima apa yang disampaikan oleh komunikator.

- d. Percaya pada diri sendiri
Seorang pemimpin dalam mengambil keputusan harus mempunyai keyakinan pada diri sendiri bahwa keputusan yang diambil sudah benar, bahkan pada masalah pentingpun ia harus percaya pada diri sendiri. Artinya, bahwa seorang pemimpin tidak akan mudah terpengaruh oleh orang lain di dalam melakukan tindakan atau dalam pengambilan keputusan. Oleh sebab itu, apabila seorang pemimpin tidak mempunyai rasa percaya diri, maka kelompok yang dipimpinnya akan terancam bubar atau mengalami hambatan untuk berkembang.
- e. Emosional stabil
Maksudnya yaitu bahwa seorang pemimpin harus dapat menguasai emosinya dalam segala tindakannya, baik yang berhubungan dengan kelompoknya maupun dengan lingkungan di luar kelompoknya. Sehingga tindakannya tidak akan merugikan kelompoknya sendiri atau orang lain di luar kelompoknya. Seorang pemimpin dalam tindakannya harus berdasarkan pada pertimbangan rasio, sehingga apa yang dilakukan akan bersifat rasional bukannya emosional.
- f. Dapat mengambil inisiatif
Seorang pemimpin adalah seorang yang memimpin dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, menunjukkan, mengorganisir, atau mengontrol usaha dan upaya orang lain. Jadi seorang pemimpin harus mempunyai inisiatif, agar dapat menjalankan semua tugas - tugasnya. Inisiatif ini juga diperlukan demi kemajuan kelompok yang dipimpinnya, maksudnya agar kelompoknya tidak tertinggal dengan kelompok lain.
- g. Partisipasi dalam bidang sosial
Seorang pemimpin selain harus memperhatikan kelompoknya, juga harus memperhatikan lingkungan di luar kelompoknya. Jadi tidak hanya mementingkan kelompoknya, tetapi dalam bidang sosial (lingkungan di luar kelompoknya).

2. Prinsip - Prinsip Motivasi

Sebagai suatu kegiatan yang diarahkan untuk membantu terpuasnya aspirasi individu - individu dalam organisasi maka prinsip - prinsip yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan motivasi antara lain adalah sebagai berikut seperti yang diungkapkan Sarwoto (1985: 151 - 153) :

- a. Motif masing - masing orang untuk bekerja berlainan dan mereka mengharap diperlakukan sebagai individu - individu
- b. Kebiasaan dan emosi sangat penting untuk memahami kelakuan orang - orang
- c. Setiap orang ingin mendapatkan penghargaan untuk pekerjaan mereka
- d. Perasaan menjadi anggota kelompok yang aksetabel dan perasaan bahwa dirinya penting merupakan tenaga - tenaga penggerak yang kuat bagi kebanyakan orang
- e. Perasaan takut merupakan tenaga penggerak yang kuat, akan tetapi efeknya adalah negatif dan lama - kelamaan hal tersebut berkurang
- f. Pekerja - pekerja ingin menggunakan kemampuan mereka yang tertinggi dan ingin puas dengan pekerjaan yang telah mereka lakukan

- g. Pegawai - pegawai ingin melakukan sesuatu, atas nama mereka dapat bangga
- h. Pegawai - pegawai menginginkan pengawas atau pimpinan yang mereka hormati dan percayai
- i. Dengan jalan memberikan keterangan - keterangan kepada para pegawai mengenai persoalan - persoalan yang ada hubungannya dengan mereka menyebabkan terbentuknya tim yang efektif
- j. Seseorang dipengaruhi oleh kelompok dimana ia merupakan anggota dan sebaliknya ia mempengaruhi kelakuan kelompok
- k. Kritik atau perbandingan pekerjaan seorang pegawai dengan pekerjaan orang lain di muka umum tidak disukai kebanyakan pekerja, mereka tidak suka kehilangan muka
- l. Bilamana mereka salah melakukan pekerjaan maka pegawai - pegawai ingin agar supaya kesalahan mereka diberitahukan dengan cara yang tepat
- m. Teguran - teguran dan tindakan - tindakan untuk mengoreksi ditunggu oleh kebanyakan pegawai bilamana mereka melanggar cara - cara yang telah ditetapkan, kebanyakan pegawai kurang menyenangi pimpinan yang baik.

Agar terdapat sifat kerja yang positif pada para bawahan, maka menurut gagasan Herzberg dalam Manulang (2004: 179), para pemimpin harus memberikan perhatian yang sungguh - sungguh kepada para bawahan sebagai berikut :

- a. *Achievement* (keberhasilan pelaksanaan)
Agar bawahan dapat berhasil dalam pelaksanaan pekerjaannya, maka pemimpin harus mempelajari pekerjaan bawahannya dengan memberikan kesempatan agar bawahan dapat berusaha mencapai hasil. Selanjutnya pemimpin kembali memberi semangat sehingga bawahan mau berusaha mengerjakan sesuatu yang dirasa tidak dikuasainya. Bila bawahan berhasil, pemimpin harus menyatakan keberhasilan itu.
- b. *Recognition* (pengakuan)
Sebagai lanjutan dari keberhasilan pelaksanaan, pemimpin harus memberi pernyataan pengakuan atas keberhasilan tersebut. Antara lain dengan :
 - Langsung menyatakan keberhasilan di tempat kerja. Lebih baik dilaksanakan di depan banyak orang
 - Memberi surat penghargaan/medali/hadiah uang tunai
 - Memberi kenaikan gaji atau promosi
- c. *The work it self* (pekerjaan itu sendiri)
Pemimpin harus berusaha meyakinkan sehingga bawahan mengerti akan pentingnya pekerjaannya dan berusaha menghindari kebosanan.
- d. *Responsibilities* (tanggung jawab)
Pemimpin harus menghindari pengawasan yang ketat dengan membiarkan bawahan bekerja sendiri sepanjang pekerjaan itu memungkinkan dan menerapkan prinsip partisipasi.
- e. *Advance* (pengembangan)
Pemimpin dapat memulainya dengan melatih bawahan untuk pekerjaan yang lebih bertanggungjawab. Selanjutnya pemimpin memberi rekomendasi tentang

bawahan yang siap untuk pengembangan, untuk menaikkan pangkatnya atau dikirim untuk mengikuti pendidikan atau latihan lanjutan.

3. Fungsi Motivasi

Ada tiga fungsi motivasi menurut Sardiman (2001:85) :

- a. Mendorong manusia untuk berbuat dan sebagai penggerak/motor yang melepaskan energi. Motivasi dalam hal ini merupakan motor penggerak dari setiap kegiatan yang akan dikerjakan.
- b. Menentukan arah dan perbuatan, yakni kearah tujuan yang hendak dicapai. Artinya, motivasi dapat memberikan arah dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan rumusan tujuannya.
- c. Menyeleksi kegiatan, yakni menentukan perbuatan - perbuatan apa yang harus dikerjakan yang serasi guna mencapai tujuan, dengan menyisihkan perbuatan - perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan tersebut.

4. Jenis - Jenis Motivasi

Seorang psikolog bernama Frederick Herzberg mengemukakan sebuah teori yang disebut Teori Motivasi Dua Faktor yang membagi kebutuhan pekerja menjadi dua bagian yaitu *hygiene factors* yang juga disebut *ekstrinsic motivation* (motivasi ekstrinsik) dan *motivational factors* yang disebut juga dengan *intrinsic motivation* (motivasi intrinsik).

Motivasi di tempat kerja menurut Herzberg seperti yang dikutip dalam Sunarto (2006:26) ada dua, yaitu :

- a. *Motivational Factors* (Motivasi intrinsik).

Motivasi ini bersumber dari isi jabatan atau pekerjaan. Proses motivasi ini berasal dari pekerjaan itu sendiri sepanjang pekerjaan itu bisa memenuhi kebutuhan orang atau paling tidak mengarahkan orang untuk berharap bahwa tujuannya akan tercapai. Motivasi intrinsik muncul dengan sendirinya karena orang berusaha mencari pekerjaan yang memuaskan, tetapi manajemen bisa meningkatkan proses ini melalui kebijakan dan praktek pemberdayaan, pengembangan dan desain jabatan. Dimana faktor - faktor intinsik tersebut meliputi:

- Pencapaian prestasi
- Pengakuan
- Tanggungjawab
- Pekerjaan itu sendiri
- Kemungkinan berkembang

- b. *Hygiene Factors* (Motivasi ekstrinsik).

Motivasi ini bersumber dari daya tarik setelah pekerjaan selesai dan orang yang memotivasinya. Motivasi ini muncul apabila manajemen memberi seperti kenaikan imbalan, pujian atau promosi. Sedangkan faktor ekstrinsik meliputi:

- Upah
- Kondisi dan keamanan kerja
- Status
- Prosedur perusahaan
- Mutu penyeliaan
- Mutu hubungan interpersonal antar sesama rekan kerja, atasan dan bawahan

Sedangkan menurut Douglas Mc Gregor seperti yang dikutip Hasibuan (1999: 99), menyatakan bahwa motivasi dapat dibedakan sebagai berikut :

a. Motivasi positif

Yaitu bila manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik - baik saja.

b. Motivasi negatif

Yaitu bila manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi kerja rendah).

Penggunaan ancaman motivasi negatif sering kali memberikan hasil yang lebih baik. Hasil akan tampak dalam jangka waktu yang relatif lebih pendek. Dan penggunaan motivasi positif akan berhasil dalam jangka waktu yang panjang.

Yang menjadi kesulitan adalah berapa banyak kita memberikan motivasi positif dan berapa banyak kita memberikan motivasi negatif. Kepada siapa dan kapan kita memberikan motivasi positif dan negatif juga bukan merupakan suatu hal yang bersifat pasti. Jenis kegiatan ini merupakan salah satu unsur dari seni manajemen, sesuatu yang sulit dipelajari karena membutuhkan bakat dalam penerapannya.

5. Proses Motivasi

Sunarto dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Reward* (2006: 25) mengatakan bahwa proses motivasi diawali oleh kesadaran seseorang atas tidak terpenuhinya suatu kebutuhan, menetapkan suatu tujuan, yang menurutnya akan memuaskan kebutuhan tadi, dan menemukan tindakan yang diharapkan akan mengarah pada pencapaian tujuan.

Apabila seseorang diberi suatu tujuan tertentu dan dibangkitkan harapannya bahwa pencapaian tujuan tersebut akan memuaskan kebutuhan yang tidak

terpenuhi, orang tersebut akan mengambil suatu tindakan dan kebutuhannya bisa terpuaskan. Orang bisa dimotivasi dengan imbalan dan insentif yang memungkinkannya untuk memuaskan kebutuhannya atau memberinya tujuan yang harus dicapai. Tetapi kaitan antara kebutuhan individu dan tujuan yang ditetapkan sangat luas kemungkinan dan variasinya sehingga sangat sulit atau bahkan tidak mungkin untuk diperkirakan secara tepat imbalan atau insentif apa yang akan mempengaruhi perilaku individu. Konteks sosial juga mempengaruhi tingkat motivasi, konteks sosial ini mencakup budaya organisasi secara umum, gaya manajemen dan pengaruh individu atau tim terhadap individu.

Menurut Susilo Martoyo dalam Prasetya Irawan (200: 257) terdapat sejumlah kondisi umum yang diinginkan karyawan agar motivasi kerjanya tinggi dan dapat berprestasi, yaitu :

- a. Gaji atau upah yang baik
- b. Pekerjaan yang aman
- c. Rekan kerja yang kompak
- d. Penghargaan terhadap pekerjaan yang dijalankan
- e. Pekerjaan yang berarti
- f. Kesempatan untuk maju
- g. Kondisi kerja yang aman, nyaman serta menarik
- h. Pemimpin yang adil dan bijaksana
- i. Pengarahan dan perintah yang wajar
- j. Organisasi/tempat kerja yang dihargai masyarakat

Indikator – indikator yang dapat digunakan untuk mengukur motivasi menurut beberapa ahli dapat disimpulkan sebagai berikut :

a. Hasil yang Dicapai

Diartikan bahwa pelaksanaan tugas atau pekerjaan harus dapat diselenggarakan secara cepat, tepat, berhasil guna dan berdaya guna serta melebihi dari standar yang ditentukan, baik dalam kuantitas maupun kualitasnya yang berhubungan dengan tingkat pelaksanaan tugas yang berhasil guna dan berdaya guna serta tingkat hasil kerja yang melebihi standar, baik jumlah ataupun mutunya.

b. Perilaku Kerja Pegawai

Berkaitan dengan perilaku pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Penilaiannya dapat diukur dari penguasaan akan tugas yang diberikan, keterampilan dan pengalaman kerja yang dimiliki, keseriusan melaksanakan tugas

serta kemampuan berkomunikasi dengan pihak lain. Ini bias dilihat dari tingkat penguasaan tugas, tingkat keterampilan kerja, tingkat hubungan kerjasama dengan pihak lain, dan tingkat kesungguhan melaksanakan tugas.

6. Upaya untuk Meningkatkan Motivasi

Setiap tindakan manusia mempunyai tujuan atau motivasi baik itu disadari maupun tidak disadari. Demikian pula pekerjaan atau kegiatan pegawai mempunyai motivasi misalnya dia mengharapkan gaji atau upah yang layak, kepuasan pribadi dari apa yang dikerjakannya, promosi atau kenaikan jabatan dan lain sebagainya. Pegawai sebagai makhluk sosial dalam bekerja tidak hanya mengejar penghasilan saja tetapi juga mengharapkan selama bekerja dia juga dapat diterima dan dihargai sesama pegawai dan diapun akan merasa bahagia juga dapat membantu pegawai lain. Motivasi atau dorongan untuk bekerja ini sangat menentukan bagi tercapainya sesuatu tujuan, maka manusia harus dapat menumbuhkan motivasi kerja setinggi-tingginya bagi para pegawai dalam organisasi. Pengertian motivasi erat kaitannya dengan timbulnya suatu kecenderungan untuk berbuat sesuatu guna mencapai tujuan.

Sebagai seorang pimpinan sebuah organisasi publik, setidaknya-tidaknya ada 3 (tiga) tanggung jawab seorang pimpinan dalam memotivasi bawahan. Ketiga tanggung jawab itu menurut Munandar (2001: 83) adalah :

a. Merumuskan batasan pelaksanaan pekerjaan bawahannya.

Setiap pimpinan unit kerja harus mampu merumuskan batasan atau mendeskripsikan mengenai apa yang diharapkannya dari pekerja dalam melaksanakan tugasnya masing-masing. Deskripsi ini harus berorientasi pada pelaksanaan pekerjaan yang efektif secara berkelanjutan untuk semua pekerja. Deskripsi volume dan beban kerja secara individual sumbernya dapat diperoleh dari hasil analisis pekerjaan. Perumusan tujuan pekerjaan yang memenuhi persyaratan, akan memotivasi bawahan meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

b. Menyediakan dan melengkapi fasilitas untuk pelaksanaan pekerjaannya.

Fasilitas tidak sekedar peralatan kerja yang menjadi tanggung jawab pimpinan untuk pengadaannya. Fasilitas yang menjadi tanggung jawab pimpinan yang terpenting diantaranya adalah usaha dalam memperkecil hambatan-hambatan yang mengganggu kelancaran pekerjaan. Disamping itu, tersedianya pekerja yang berkualitas tergantung pada kemampuan melakukan seleksi pada waktu penerimaan pekerja.

c. Memilih dan melaksanakan cara terbaik dalam mendorong atau memotivasi.

Para pimpinan pada umumnya mengetahui bahwa pemberian ganjaran dalam bentuk insentif kurang berfungsi sebagai motivasi untuk jangka waktu yang lama. Ganjaran yang efektif sebagai motivasi kerja harus memenuhi

persyaratan, yaitu berharga bagi bawahan, jumlah yang memadai, waktu yang tepat, berbagai jenis yang disukai dan diberikan secara adil dan wajar.

Motivasi yang ada pada setiap orang tidaklah sama, berbeda-beda antara yang satu dengan yang lain. Untuk itu, diperlukan pengetahuan mengenai pengertian dan hakikat motivasi, serta kemampuan teknik menciptakan situasi sehingga menimbulkan motivasi/dorongan bagi mereka untuk berbuat atau berperilaku sesuai dengan apa yang dikehendaki oleh individu lain. Ada beberapa metode yang dipergunakan untuk memotivasi pegawai menurut Ismail (www.articledashboard.com) yaitu :

1. Mempergunakan uang sebagai penghargaan dan insentif.

Uang dalam bentuk gaji atau beberapa bentuk tunjangan lainnya adalah penghargaan buatan yang paling manjur. Uang sangat berpengaruh karena mempunyai hubungan langsung ataupun tidak langsung dengan pemenuhan kebutuhan. Uang sendiri mungkin tidak memiliki arti hakiki, tetapi menimbulkan kekuatan motivasi yang berarti karena uang datang untuk melambangkan begitu banyak sasaran yang tidak terlihat. Uang berfungsi sebagai symbol bagi berbagai orang dalam situasi yang berbeda. Orang tentu saja menginginkan uang dan seorang pimpinan harus membayarnya dengan jumlah yang sesuai agar mereka tetap bekerja di dalam organisasi. Pengecualian satu-satunya adalah jika kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan dapat mengalahkan uang. Walaupun efektivitas uang sebagai sarana untuk memperbaiki prestasi kerja dan meningkatkan produktivitas tergantung cara memandangnya sebagai sarana pasti untuk mencapai sasaran, namun kekuatannya tergantung pada dua faktor. Pertama adalah faktor kebutuhan dan kedua adalah tingkat sejauhmana seseorang yakin perilakunya akan menghasilkan uang untuk memenuhi kebutuhan yang merupakan harapannya mengenai kemungkinan usahanya cukup dihargai. Oleh karena itu, uang dapat memberikan motivasi positif dalam situasi yang sesuai, artinya penghargaan sepatutnya berhubungan dengan usaha atau tingkat tanggungjawab seseorang dan tidak menerima uang lebih sedikit dari hak mereka dibandingkan dengan teman-teman sekerja mereka. Untuk menggunakan uang secara efektif sebagai motivator dan untuk menghindari agar uang tidak menghilangkan motivasi maka seseorang pimpinan harus memberikan gaji atau insentif yang bersaing untuk menarik dan mempertahankan orang, memberikan penilaian terhadap pekerjaan yang harus menggambarkan nilai pekerjaan tersebut bagi organisasi dan berikan secara adil dan pantas, menghubungkan insentif dan prestasi kerja dimana saja mungkin, dengan sendirinya akan memberikan suatu insentif langsung. Insentif berfungsi sebagai motivator apabila penghargaan itu pantas didapatkan sesuai dengan usaha dan harapan dari aparaturnya bahwa usahanya itu akan diikuti oleh penghargaan dengan cepat dan konsisten. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan diketahui camat dalam memberikan insentif kepada bawahan bersifat insidental.

2. Menyebutkan persyaratannya.

Motivasi bukan hanya masalah memberikan penghargaan dan insentif. Orang harus mengetahui apa yang diharapkan dari mereka agar dikerjakan dan apa yang akan terjadi dengan mereka jika mereka tidak melakukannya. Mereka harus jelas dengan peranan mereka, sasaran yang harus mereka capai dan standar prestasi kerja serta perilaku yang diperlukan. Mereka harus disadarkan mengenai penghargaan berbentuk uang, kemajuan atau perbaikan status yang dihasilkan dari kepatuhan kepada harapan akan diterima jika mereka gagal. Motivasi seperti yang telah dikatakan bukan hanya baik hati kepada orang. Pimpinan berhak untuk menuntut sepanjang menghargai sepiantasnya jika para bawahan memenuhi permintaan dan mereka akan menghormati pimpinan. Pimpinan berhak untuk mengambil tindakan korektif jika bawahan tidak memenuhi permintaan pimpinan.

3. Mengembangkan Keterikatan.

Pemimpin harus melakukan apa saja yang dapat dikerjakan, untuk meningkatkan keterikatan dan pengenalan organisasi. Sasarannya adalah untuk menyatukan sejauh mungkin kebutuhan organisasi dan kebutuhan individu, agar setiap individu yakin jika organisasi maksimal perhatiannya dengan bawahan akan bekerja keras, oleh karena mereka percaya pada misi organisasi yang dapat mengenali nilai-nilainya, sasaran dan kegiatannya. Bahkan akan bekerja lebih keras lagi, apabila mereka merasa bahwa pencapaian hasil yang diharapkan organisasi akan berguna bagi mereka juga.

4. Memotivasi melalui pekerjaan itu sendiri.

Dengan diberikannya struktur gaji yang pantas dan bersaing akan menawarkan insentif keuangan yang efektif seorang pimpinan akan lebih mengenal dan memberikan motivasi yang bertahan dalam jangka waktu lama dengan mengembangkan sistem penghargaan hakiki. Penghargaan hakiki terkandung di dalam pekerjaan itu sendiri dan akan memberikan kepuasan apabila orang dapat merasakan perasaan berprestasi, mengungkapkan dan menggunakan kemampuan mereka, dan menggunakan kekuatan pengambilan keputusan mereka sendiri.

5. Menghargai dan mengakui prestasi kerja.

Sistem penggajian memberikan penghargaan yang pantas terhadap suatu prestasi, disamping itu pimpinan dapat pula menghargai mereka dengan memberi mereka lebih banyak tanggung jawab dan juga kesempatan untuk mendapatkan promosi dan meningkatkan status. Penghargaan yang terbaik dimana penghargaan yang telah diberikan itu dan orang lain menghargainya. Meskipun demikian pujian untuk pekerjaan yang dilakukan secara baik adalah suatu bentuk motivator yang penting meskipun pujian itu memang seharusnya didapatkan. Nilai pujian akan hilang jika diberikan secara umum.

6. Mengembangkan kepemimpinan.

Kepemimpinan memainkan peranan kunci dalam motivasi. Menurut informan bahwa kepemimpinan camat akan meningkatkan keterikatan dan pengenalan, dan memberikan perasaan diarahkan. Kepemimpinan dapat memperjelas peranan dan sasaran, memberikan perasaan bertujuan, dan meningkatkan semangat kelompok. Kepemimpinan dari orang-orang yang berwibawa akan membuat semua orang menerima apa yang kadang-kadang disebut sasaran atasan, yaitu sasaran di atas dan di luar tanggung jawab, dapat

juga digunakan dalam berbagai keadaan, misalnya pada waktu kritis. Tetapi pemimpin yang tenang dan mantap yang membawa orang bersama-sama hanya karena ia mengetahui dengan jelas kemana dia pergi dan cara untuk sampai ke sana. Seorang pimpinan harus dapat memberdayakan pegawai yang ada dengan kemampuan dan kecakapan baru.

7. Membangun kerjasama antar kelompok.

Suatu kelompok yang erat akan membawa antusiasme semua anggota secara bersama-sama. Peran pemimpin dalam membangkitkan antusiasme terhadap suatu tugas di dalam kelompok, akan membawa semua orang menuju ke arah yang dituju. Harus diingat bahwa antara kelompok yang satu dalam bekerja bertentangan dengan kita. Walaupun tidak jarang program intensif ditolak oleh para pekerja yang memiliki tingkat penghasilan terbatas, dan berkelompok menentang lainnya yang berpenghasilan lebih baik.

8. Melatih dan mengembangkan setiap orang.

Program pelatihan dan pengembangan yang sistematis memberikan motivasi dan memberikan kesempatan kepada setiap orang untuk meningkatkan keterampilan dan mencapai posisi yang memiliki tanggungjawab lebih besar, dengan melibatkan seseorang untuk mengikuti kursus merupakan cara yang baik dalam menempatkan yang bersangkutan bernilai dihadapan yang lainnya.

9. Menghilangkan hal-hal yang negatif.

Sejauh ini, upaya penekanan bantuan-bantuan yang positif terhadap motivasi, namun demikian, ada hal-hal negatif yang menimbulkan ketidakpuasan yang harus seorang pemimpin untuk membatasinya. Satu diantaranya truktur penggajian atau insentif yang kurang pantas, adapun yang lainnya adalah kondisi kerja yang jelek, pengawasan yang tidak cukup dan birokrasi atau pembatasan yang keterlaluan.

D. Disiplin

1. Pengertian

Secara etimologi disiplin berasal dari bahasa latin "*disipel*" yang berarti pengikut. Seiring dengan berkembangnya zaman, kata tersebut mengalami perubahan menjadi "*disipline*" yang artinya kepatuhan atau yang menyangkut tata tertib. Selama ini kata disiplin telah berkembang mengikuti kemajuan ilmu pengetahuan, sehingga banyak pengertian disiplin yang berbeda antara ahli yang satu dengan yang lainnya.

Pengertian disiplin kerja menurut Wursanto adalah suatu sikap ketaatan karyawan terhadap suatu aturan atau ketentuan yang berlaku dalam suatu perusahaan atau organisasi atas dasar adanya kesadaran dan keinsafan bukan paksaan (1990 : 47). Pada ensiklopedi Administrasi The Liang Gie (1981 : 96), disiplin diartikan sebagai suatu keadaan tertib dimana orang - orang yang tergabung dalam organisasi tunduk pada peraturan yang telah ada dengan senang

hati. Kedua pengertian tersebut terdapat adanya pelaksanaan disiplin dengan dilandasi kesadaran dan keinsafan akan terciptanya suatu kondisi yang harmonis antara keinginan dan kenyataan. Untuk menciptakan kondisi yang harmonis tersebut terlebih dahulu harus diwujudkan keselarasan antara kewajiban dan hak karyawan sebagaimana pengertian disiplin dalam Undang Undang Nomor 43 Tahun 1999 bahwa, peraturan disiplin adalah peraturan yang membuat keharusan larangan dan sanksi apabila keharusan tidak diturut atau larangan itu dilanggar.

Sedangkan Nitisemito (1992: 199) mengemukakan bahwa, kedisiplinan lebih tepat kalau diartikan sebagai suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan baik tertulis maupun tidak. Widodo (1991: 57) mengemukakan kedisiplinan adalah kesetiaan seseorang atau sekelompok orang pada aturan, norma - norma, intruksi - intruksi yang dinyatakan berlaku untuk orang atau sekelompok tertentu.

Dari definisi yang dikemukakan di atas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa disiplin merupakan sikap kesetiaan dan ketaatan seseorang atau sekelompok orang terhadap peraturan - peraturan baik tertulis maupun tidak, yang tercermin dalam bentuk tingkah laku dan perbuatan. Dan perlu disadari bahwa untuk menciptakan disiplin kerja dalam organisasi dibutuhkan adanya tata tertib atau peraturan yang jelas dan penjabaran tugas dari wewenang yang cukup jelas.

Peraturan disiplin pegawai Negeri Sipil adalah peraturan yang mengatur kewajiban, larangan, dan sanksi apabila kewajiban tidak ditaati atau larangan dilanggar oleh pegawai Negeri Sipil pelanggaran disiplin adalah setiap ucapan, tulisan, atau perbuatan pegawai Negeri Sipil yang melanggar ketentuan Peraturan disiplin pegawai Negeri Sipil, baik yang dilakukan di dalam maupun di luar jam kerja.

Hukuman disiplin adalah hukuman yang dijatuhkan kepada pegawai Negeri Sipil karena melanggar Peraturan disiplin pegawai Negeri Sipil. Menurut PP No. 30 Tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin PNS, tingkat hukuman disiplin tersebut terdiri dari :

- a. Hukuman disiplin ringan;
- b. Hukuman disiplin sedang; dan
- c. Hukuman disiplin berat

Jenis hukuman disiplin ringan terdiri dari :

- a. Tegoran lisan;

- b. Tegoran tertulis; dan
- c. Pernyataan tidak puas secara tertulis

Jenis hukuman disiplin sedang terdiri dari :

- a. Penundaan kenaikan gaji berkala untuk paling lama 1 (satu) tahun;
- b. Penurunan gaji sebesar satu kali kenaikan gaji berkala untuk paling lama 1 (satu) tahun; dan
- c. Penundaan kenaikan pangkat untuk paling lama 1 (satu) tahun.

Dan jenis hukuman disiplin berat terdiri dari :

- a. Penurunan pangkat pada pangkat yang setingkat lebih rendah untuk paling lama 1 (satu) tahun;
- b. Pembebasan dari jabatan;
- c. Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai pegawai negeri sipil; dan
- d. Pemberhentian tidak dengan hormat sebagai pegawai negeri sipil

2. Jenis Disiplin Kerja

Disiplin kerja dapat timbul dari dalam diri sendiri dan karena adanya perintah,

G. R. Terry dalam terjemahan Winardi (1993: 218), membagi jenis disiplin menjadi dua, yaitu :

- a. Disiplin yang timbul dari dalam diri sendiri (*Self imposed discipline*)
Disiplin yang timbul dari dalam diri sendiri merupakan disiplin yang timbul atas dasar kerelaan, kesadaran, dan bukan atas dasar paksaan atau ambisi tertentu. Disiplin ini timbul karena seseorang merasa terpenuhi kebutuhannya dan merasa menjadi bagian organisasi, sehingga orang akan tergugah hatinya untuk sadar dan secara sukarela mematuhi segala peraturan yang berlaku.
- b. Disiplin berdasarkan perintah (*Command Discipline*)
Disiplin ini timbul dan tumbuh disebabkan karena paksaan, perintah hukuman dan kekuasaan. Jadi disiplin ini bukan tumbuh atas perasaan yang ikhlas, akan tetapi timbul karena adanya paksaan atau ancaman orang lain.

Dalam setiap organisasi yang diinginkan pastilah jenis disiplin yang pertama yaitu yang datang karena adanya kesadaran dan keinsafan. Akan tetapi kenyataan selalu menunjukkan bahwa disiplin itu lebih banyak disebabkan oleh adanya semacam paksaan dari luar. Untuk tetap menjaga agar supaya disiplin tetap terpelihara, T. Hani Handoko dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia, (1990: 129) mengemukakan perlunya kegiatan pendisiplinan. Kegiatan pendisiplinan itu terdiri dari :

- a. Disiplin Preventif
Merupakan kegiatan yang dilakukan dengan maksud untuk mendorong para karyawan agar sadar mentaati berbagai standar dan aturan sehingga dapat dicegah berbagai penyelewengan atau pelanggaran. Lebih utama dalam hal ini adalah dapat ditumbuhkan *self discipline* pada setiap karyawan tanpa terkecuali, untuk memungkinkan iklim yang penuh disiplin tanpa paksaan

tersebut perlu kiranya standar itu sendiri bagi setiap karyawan. Dengan demikian dapat dicegah kemungkinan - kemungkinan timbulnya pelanggaran atau penyimpangan dari standar yang telah ditentukan.

b. Disiplin Korektif

Merupakan kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran - pelanggaran yang telah terjadi dan mencoba untuk menghindari pelanggaran - pelanggaran lebih lanjut. Kegiatan korektif ini dapat berupa suatu hukuman atau tindakan pendisiplinan (*discipline action*) yang wujudnya dapat berupa peringatan - peringatan atau *schorsing*. Semua kegiatan pendisiplinan tersebut tentulah bersifat positif dan tidak mematahkan semangat kerja karyawan serta harus bersifat mendidik dan mengoreksi kekeliruan agar di masa mendatang tidak terulang kembali.

c. Disiplin progresif

Yaitu tindakan disiplin dengan memberikan hukuman - hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran - pelanggaran yang berulang. Tujuannya adalah memberi kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan korektif sebelum hukuman - hukuman yang lebih serius dilaksanakan. Disiplin ini juga memungkinkan manajemen untuk membantu karyawan memperbaiki kesalahan.

Sedangkan disiplin menurut tingkatannya menurut Soegeng (1994: 25), dibedakan menjadi :

- a. Disiplin pribadi sebagai perwujudan disiplin yang lahir dari kepatuhan atas aturan - aturan yang mengatur perilaku individu.
- b. Disiplin kelompok sebagai perwujudan disiplin yang lahir dari sikap taat patuh terhadap aturan - aturan (hukum) dan norma - norma yang berlaku pada kelompok atau bidang - bidang kehidupan manusia, misalnya disiplin pada kesatuan - kesatuan atau perkumpulan - perkumpulan tertentu misalnya disiplin dalam kesatuan olah raga.
- c. Disiplin nasional yakni wujud disiplin yang lahir dari sikap patuh yang ditunjukkan oleh seluruh lapisan masyarakat terhadap aturan - aturan nilai yang berlaku secara nasional.

Untuk mengetahui seorang pegawai berdisiplin atau tidak dapat diketahui pada patuh tidaknya terhadap peraturan yang ada baik tertulis atau tidak. Selain itu disiplin juga menghendaki adanya sanksi yakni kepastian dan keharusan dijatuhkan hukuman kepada siapa pun yang berani melanggar atau mengabaikan peraturan yang ditetapkan yang sebaiknya dilakukan secara keras dan mutlak. Jadi untuk menegakkan disiplin harus ada peraturan dan petunjuk pelaksanaannya, apa yang harus dilakukan dan apa yang harus dihindarkan. Untuk itu harus ada sanksi bila seorang pegawai melanggar peraturan yang ada, juga peraturan tersebut harus jelas dan tegas serta harus diumumkan kepada semua pegawai, dan apabila perlu

peraturan tersebut diperbanyak sebagai pegangan pegawai untuk dipelajari dan dimengerti.

3. Prinsip - Prinsip Kedisiplinan

Dengan adanya tata tertib yang telah ditetapkan tidak dengan sendirinya para pegawai mau menaatinya, maka perlu bagi pihak organisasi mengkondisikan pegawainya dengan tata tertib organisasi untuk mengkondisikan perubahan agar bersikap disiplin, maka dikemukakan prinsip - prinsip sebagai berikut seperti yang dikemukakan Soedjono (1988 : 60) :

- a. Pendisiplinan dilakukan secara pribadi.
Pendisiplinan ini dilakukan dengan menghindari menegur kesalahan dihadapan orang banyak, karena kalau hal tersebut dilakukan menyebabkan pegawai tersebut malu dan tidak menutup kemungkinan sakit hati yang dapat menimbulkan rasa dendam yang akhirnya dapat melakukan tindakan balasan yang merugikan organisasi .
- b. Pendisiplinan harus bersifat membangun.
Selain menunjukkan kesalahan yang telah dilakukan oleh pegawai haruslah diikuti dengan petunjuk cara pemecahannya sehingga pegawai tidak merasa bingung dalam menghadapi kesalahan yang dilakukan.
- c. Pendisiplinan dilakukan secara langsung dengan segera.
Suatu tindakan dilakukan dengan segera setelah terbukti bahwa pegawai telah melakukan kesalahan. Jangan membiarkan masalah menjadi kadaluarsa sehingga akan terlupakan oleh pegawai yang bersangkutan. Pendisiplinan yang dilakukan dengan segera selain pegawai akan cepat mengetahui kesalahannya, sehingga dengan segera pula akan mengubah sikapnya dan juga akan meredam kesalahan tersebut.
- d. Keadilan dan pendisiplinan sangat diperlukan.
Dalam tindakan pendisiplinan hendaknya dilakukan secara adil tanpa pilih kasih. Siapa pun yang telah melakukan kesalahan harus mendapatkan tindakan pendisiplinan secara adil tanpa membeda - bedakan.
- e. Pimpinan hendaknya tidak melakukan pendisiplinan sewaktu pegawai absen.
Pendisiplinan hendaknya dilakukan dihadapan pegawai yang bersangkutan secara pribadi agar mengetahui bahwa ia melakukan kesalahan karena akan tidak berguna pendisiplinan yang dilakukan tanpa adanya pihak yang melakukan kesalahan.
- f. Setelah pendisiplinan hendaknya wajar kembali.
Sikap wajar hendaknya dilakukan pimpinan terhadap pegawai yang melakukan kesalahan tersebut. Hal yang demikian ini proses kerja dapat lancar kembali dan tidak kaku dalam bersikap

Dari uraian diatas dapat dikatakan bahwa pada hakekatnya pendisiplinan tindakan pegawai agar dapat bersikap tanggung jawab atas pekerjaan yang telah dilakukannya.

4. Indikator Disiplin Kerja

Peraturan sebagai salah satu sarana dalam mencapai tujuan bukan hanya satu kata yang tidak bermakna dan diabaikan tanpa ditaati. Dalam rangka mencapai tujuan, peraturan harus benar - benar ditaati oleh setiap individu yang menjadi obyek dari peraturan tersebut. Ketaatan terhadap peraturan yang ada lazim disebut dengan disiplin. Dalam organisasi disiplin diperlukan agar jangan sampai terjadi keteledoran atau kelalaian serta pemborosan dalam pelaksanaan suatu pekerjaan.

Disiplin kerja adalah suatu sikap taat pada peraturan dan tata tertib serta tanggung jawab dalam kaitannya dengan pelaksanaan pekerjaan. Dari konsep ini indikator - indikator dari disiplin kerja dapat dikemukakan sebagai berikut :

1. Ketaatan aparat terhadap peraturan

Indikator disiplin kerja yang digunakan salah satunya adalah tingkat ketaatan pegawai pada peraturan dan tata tertib. Taat berarti mematuhi semua petunjuk - petunjuk atau aturan yang ada. Ketepatan aparat pada jam - jam kerja, pada saat datang dan pulang apakah selalu tepat waktu, faktor keterlambatan pegawai saat masuk kantor. Kemudian kepatuhan pegawai pada perintah atau instruksi dari atasan. Apakah pegawai selalu melaksanakan instruksi dari atasan atau tidak. Apakah pegawai selalu mengikuti prosedur dalam melaksanakan tugasnya, apakah pegawai pernah melanggar aturan tata tertib yang ada di kantor, bagaimana cara berpakaian pegawai, apakah selalu memakai seragam atau tidak dan bagaimana tingkat kehadiran pegawai pada jam kerja. Yang dimaksud ketaatan aparat terhadap peraturan disini antara lain ketepatan aparat pada jam - jam kerja, kepatuhan aparat pada perintah/instruksi dari atasan, taat pada peraturan dan tata tertib yang berlaku, cara berpakaian, dan absensi atau daftar hadir

2. Tanggung jawab.

Indikator lain dari disiplin kerja yang digunakan untuk mengukur efektivitas pelayanan dalam penelitian ini adalah rasa tanggungjawab dari para pegawainya. Tanggungjawab dalam hal ini berarti melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan mau menanggung akibat dari semua resiko hasil kerjanya. Bagaimana para aparat menggunakan dan memelihara alat - alat perlengkapan kantor yang ada. Apakah mereka menggunakannya hanya untuk keperluan

pekerjaan atau malah mereka menggunakannya untuk kepentingan pribadi mereka sendiri. Kemudian bagaimana tanggungjawab mereka dalam menyelesaikan suatu pekerjaan sesuai dengan ketentuan dengan jumlah dan kualitas yang memuaskan serta bagaimana kesanggupan mereka untuk menanggung resiko terhadap tindakan yang sudah dilakukan. Yang dimaksud dengan tanggung jawab disini antara lain penggunaan dan pemeliharaan alat - alat perlengkapan kantor, penyelesaian pekerjaan sesuai dengan ketentuan (tepat waktu), dan kesanggupan menanggung resiko tindakan yang dilakukan

Adapun disiplin kerja pegawai, menurut Soedjono dipengaruhi oleh faktor - faktor yang sekaligus sebagai indikator dari disiplin kerja yaitu sebagai berikut (1988 : 67) :

- a. Para pegawai datang ke kantor dengan tertib, tepat waktu, dan teratur. Dengan datang ke kantor secara tertib, tepat waktu, dan teratur maka disiplin kerja dapat dikatakan baik. Dalam hal ini juga dapat mempengaruhi produktivitas kerja pegawai, sesuai yang diharapkan oleh organisasi.
- b. Berpakaian rapi di tempat kerja. Berpakaian rapi juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi disiplin kerja pegawai karena dengan berpakaian rapi suasana kerja akan terasa nyaman dan rasa percaya diri dalam bekerja akan tinggi sehingga produktivitas kerja pegawai juga akan tinggi.
- c. Menggunakan perlengkapan kantor dengan hati - hati. Sikap hati - hati dapat menunjukkan bahwa seseorang memiliki sikap disiplin kerja yang baik karena apabila tidak hati - hati dalam menggunakan perlengkapan kantor akan terjadi kerusakan yang mengakibatkan kerugian - kerugian dan menurunkan produktivitas kerja.
- d. Mengikuti cara kerja yang ditentukan oleh organisasi. Dengan mengikuti cara kerja yang ditentukan oleh organisasi maka dapat menunjukkan bahwa pegawai memiliki disiplin kerja yang baik, juga menunjukkan kepatuhan pegawai terhadap organisasi yang nantinya dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai dan keuntungan bagi organisasi meningkat.
- e. Memiliki tanggung jawab yang tinggi. Dengan bertanggung jawab terhadap segala tugasnya, maka menunjukkan bahwa disiplin kerja pegawai tinggi sehingga diharapkan produktivitas kerja pegawai tinggi.

5. Upaya untuk Meningkatkan Disiplin

Dalam konteks disiplin, maka keadilan harus dirawat dengan konsisten. Jika karyawan menghadapi tantangan tindakan disipliner, pemberi kerja harus dapat membuktikan bahwa pegawai yang terlibat dalam kelakuan yang tidak patut dihukum. Di sini para penyelia perlu berlatih bagaimana cara mengelola disiplin

dengan baik. Menurut Heidjrahman & Husnan (1986: 241), tindakan pendisiplinan pegawai dapat dikelompokkan menjadi :

- a. Yang positif adalah dengan memberi nasehat untuk kebaikan di masa yang akan datang.
- b. Sedangkan cara yang negatif antara lain dengan :
 - Memberikan peringatan lisan
 - Memberikan peringatan tulisan
 - Dihilangkan sebagian haknya
 - Didenda
 - Dirumahkan sementara
 - Diturunkan pangkatnya
 - Dipecat

Penegakan disiplin yang bersifat positif sama dengan bentuk tindakan preventif sedangkan penegakan disiplin yang bersifat negatif sama dengan bentuk pendisiplinan secara korektif. Dengan adanya penegakan disiplin oleh atasan akan membawa pengaruh terhadap disiplin kerja bawahannya dan dari sisi ini diharapkan para pegawai berusaha untuk menaati peraturan yang berlaku serta melaksanakan tugas dengan penuh rasa tanggung jawab.

Salah satu tugas yang paling sulit bagi seorang atasan adalah bagaimana menegakkan disiplin kerja secara tepat. Jika pegawai melanggar aturan tata tertib, seperti terlalu sering terlambat atau membolos kerja, berkelahi, tidak jujur atau bertingkah laku lain yang dapat merusak kelancaran kerja suatu bagian, atasan harus turun tangan. Kesalahan semacam itu harus dihukum dan atasan harus mengusahakan agar tingkah laku seperti itu tidak terulang. Ada beberapa cara menegakkan disiplin kerja menurut Bazri (www.wordpress.com) yaitu :

- a. Disiplin Harus Ditegakkan Seketika. Hukuman harus dijatuhkan sesegera mungkin setelah terjadi pelanggaran Jangan sampai terlambat, karena jika terlambat akan kurang efektif.
- b. Disiplin Harus Didahului Peringatan Dini. Dengan peringatan dini dimaksudkan bahwa semua karyawan harus benar-benar tahu secara pasti tindakan-tindakan mana yang dibenarkan dan mana yang tidak.
- c. Disiplin Harus Konsisten. Konsisten artinya seluruh karyawan yang melakukan pelanggaran akan diganjar hukuman yang sama. Jangan sampai terjadi pengecualian, mungkin karena alasan masa kerja telah lama, punya keterampilan yang tinggi atau karena mempunyai hubungan dengan atasan itu sendiri.
- d. Disiplin Harus Impersonal. Seorang atasan sebaiknya jangan menegakkan disiplin dengan perasaan marah atau emosi. Jika ada perasaan semacam ini ada baiknya atasan menunggu beberapa menit agar rasa marah dan emosinya reda sebelum mendisiplinkan karyawan tersebut. Pada akhir pembicaraan

sebaiknya diberikan suatu pengarahan yang positif guna memperkuat jalinan hubungan antara karyawan dan atasan.

- e. Disiplin Harus Setimpal. Hukuman itu setimpal artinya bahwa hukuman itu layak dan sesuai dengan tindak pelanggaran yang dilakukan. Tidak terlalu ringan dan juga tidak terlalu berat. Jika hukuman terlalu ringan, hukuman itu akan dianggap sepele oleh pelaku pelanggaran dan jika terlalu berat mungkin akan menimbulkan kegelisahan dan menurunkan prestasi.

Sedangkan menurut Alex S. Nitisemito (1982: 119 - 123) ada beberapa hal yang dapat menunjang keberhasilan dalam pendisiplinan karyawan yaitu:

- a. Ancaman
Dalam rangka menegakkan kedisiplinan kadang kala perlu adanya ancaman meskipun ancaman yang diberikan tidak bertujuan untuk menghukum, tetapi lebih bertujuan untuk mendidik supaya bertingkah laku sesuai dengan yang kita harapkan.
- b. Kesejahteraan
Untuk menegakkan kedisiplinan maka tidak cukup dengan ancaman saja, tetapi perlu kesejahteraan yang cukup yaitu besarnya upah yang mereka terima, sehingga minimal mereka dapat hidup secara layak.
- c. Ketegasan
Jangan sampai kita membiarkan suatu pelanggaran yang kita ketahui tanpa tindakan atau membiarkan pelanggaran tersebut berlarut - larut tanpa tindakan yang tegas.
- d. Partisipasi
Dengan jalan memasukkan unsur partisipasi maka para karyawan akan merasa bahwa peraturan tentang ancaman hukuman adalah hasil persetujuan bersama.
- e. Tujuan dan Kemampuan
Agar kedisiplinan dapat dilaksanakan dalam praktek, maka kedisiplinan hendaknya dapat menunjang tujuan perusahaan serta sesuai dengan kemampuan dari karyawan.
- f. Keteladanan Pimpinan
Mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam menegakkan kedisiplinan sehingga keteladanan pimpinan harus diperhatikan.

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Metode yang digunakan adalah jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian deskriptif yaitu menggambarkan dan menguraikan keadaan yang sebenarnya terjadi berdasarkan fakta dan berusaha mencari jalan pemecahan. Pengertian deskriptif menurut Koentjaraningrat, adalah penelitian yang mempunyai tujuan untuk menggambarkan secara tepat suatu individu, keadaan, gejala atau kelompok - kelompok tertentu atau untuk menenukan frekuensi adanya hubungan tertentu antara suatu gejala dengan gejala yang lain (1991: 291).

Dalam penelitian ini, peneliti berusaha memberikan jawaban secara tepat dan jelas mengenai berupa gambaran atau mendiskripsikan segala sesuatu yang terjadi di lokasi penelitian berdasarkan data-data yang diperoleh. Kesimpulan yang diambil tentang penelitian deskriptif kualitatif adalah suatu penelitian dengan menggunakan gambaran atas suatu fenomena yang dijadikan perhatian dalam usaha uraian sistematis, faktual, akurat, dan jelas serta bisa terkait dengan hubungan yang timbul antara gejala satu dengan gejala lainnya dalam masyarakat. Jadi, penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif merupakan metode yang tepat untuk menjangkau permasalahan secara mendalam sesuai dengan masalah dan tujuan dari penelitian, yaitu menggambarkan tentang upaya pembinaan aparatur untuk meningkatkan kinerja aparatur pemerintah daerah guna meningkatkan kualitas pelayanan publik.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian pada dasarnya merupakan penetapan masalah yang menjadi pusat perhatian penelitian. Dengan adanya penetapan fokus penelitian, maka dapat dilakukan pembatasan terhadap fenomena atau permasalahan yang sedang terjadi agar penelitian yang dilakukan dapat terarah, tidak meluas dan lebih terkonsentrasi serta untuk mendapatkan informasi yang relevan dengan permasalahan atau obyek yang sedang diteliti. Menurut Moleong (2006: 13) bahwa penetapan fokus suatu penelitian kualitatif memiliki dua tujuan yaitu : *Pertama*, batas menentukan kenyataan jamak yang kemudian mempertajam fokus

dan *kedua*, penetapan fokus dapat lebih dekat dihubungkan oleh interaksi antara peneliti dan fokus.

Penelitian yang dilakukan ini adalah untuk mengetahui bagaimanakah Upaya Camat untuk meningkatkan motivasi dan disiplin pegawai di kecamatan Singosari Kabupaten Malang. Oleh karena itu untuk menghindari pembiasan dan pelebaran pembahasan, maka yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah :

1. Keadaan Motivasi dan Disiplin Pegawai di Kantor Kecamatan Singosari
 - a. Keadaan motivasi pegawai yang meliputi hasil yang dicapai dan perilaku kerja pegawai.
 - b. Keadaan disiplin pegawai yang meliputi ketaatan aparat terhadap peraturan dan tanggung jawab.
2. Upaya Camat untuk meningkatkan motivasi dan disiplin pegawai di kecamatan Singosari.
 - a. Upaya untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai yang meliputi :
 - 1) *Motivational Factors* (Motivasi Intrinsik) yaitu motivasi yang berasal dari pegawai dan pekerjaan itu sendiri yang mencakup :
 - Pencapaian Prestasi
 - Pengakuan
 - Tanggung Jawab
 - Pekerjaan Itu Sendiri
 - Kemungkinan Berkembang
 - 2) *Hygiene Factors* (Motivasi Ekstrinsik) yaitu motivasi yang bersumber dari daya tarik setelah pekerjaan selesai dan orang yang memotivasi yang mencakup :
 - Upah
 - Kondisi dan Keamanan Kerja
 - Status
 - Prosedur Perusahaan
 - Mutu Penyeliaan
 - Mutu Hubungan Interpersonal antar Sesama Rekan Kerja, Atasan dan Bawahan
 - b. Upaya untuk meningkatkan disiplin pegawai yang meliputi :

- 1) Disiplin yang timbul dari dalam diri sendiri (*Self imposed discipline*) yaitu disiplin yang timbul atas dasar kerelaan, kesadaran, dan bukan atas dasar paksaan atau ambisi tertentu.
- 2) Disiplin berdasarkan perintah (*Command Discipline*) yaitu disiplin yang timbul dan tumbuh disebabkan karena paksaan, perintah hukuman dan kekuasaan.
3. Tingkat keberhasilan camat dalam dalam meningkatkan motivasi dan disiplin pegawai di Kantor Kecamatan Singosari.
 - a. Tingkat keberhasilan camat dilihat dari motivasi pegawai yang meliputi hasil yang dicapai dan perilaku kerja pegawai.
 - b. Tingkat keberhasilan camat dilihat dari disiplin pegawai yang meliputi ketaatan aparat terhadap peraturan dan tanggung jawab.

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat dimana peneliti akan melakukan penelitian. Berdasarkan lokasi penelitian ini, peneliti memperoleh data dan informasi yang diperlukan berkaitan dengan permasalahan yang telah ditetapkan. Dalam penelitian ini, peneliti mengambil lokasi di Kabupaten Malang.

Sedangkan yang dimaksud dengan situs penelitian adalah tempat dimana peneliti menangkap keadaan yang sebenarnya dari obyek yang diteliti untuk mendapatkan data - data yang diperlukan. Yang menjadi situs penelitian disini adalah kantor kecamatan Singosari Kabupaten Malang. Alasan peneliti menentukan lokasi dan situs penelitian di kantor kecamatan Singosari Kabupaten Malang adalah kecamatan Singosari merupakan salah satu dari beberapa kecamatan di Kabupaten Malang yang dinilai paling bagus tetapi perlu dikaji ulang mengenai motivasi dan disiplin pegawainya.

D. Jenis dan Sumber Data

Sumber data adalah asal mula dari suatu data yang diperoleh atau yang didapat baik dari seseorang atau sesuatu termasuk di dalamnya peristiwa yang dipilih untuk dijadikan sumber untuk mendapatkan data yang dibutuhkan di dalam penelitian.

Pengumpulan data bagi analisis dan penyusunan laporan penelitian ini akan dilakukan dalam beberapa cara sebagai berikut :

a. Data primer

Data primer yaitu data yang didapat dari sumber pertama baik dari individu atau perseorangan seperti hasil dari wawancara yang dilakukan oleh peneliti. Data primer diambil dari Camat Singosari, Sekretaris Camat, Kasubag Umum dan Kepegawaian, serta Kasubag Evaluasi dan Pelaporan.

b. Data sekunder

Data sekunder yaitu data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pihak pengumpul data primer atau oleh pihak lain misalnya dalam bentuk tabel - tabel atau diagram - diagram. Data sekunder bersumber dari instansi terkait, yaitu data - data di kantor Kecamatan Singosari berupa arsip - arsip dan dokumen - dokumen formal maupun non formal.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

a. Metode pengamatan / observasi

Teknik pengumpulan data dengan observasi digunakan bila penelitian berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala - gejala alam dengan cara melihat secara langsung di lapangan obyek penelitian.

b. Metode wawancara / interview

Wawancara adalah teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti untuk mendapatkan keterangan - keterangan lisan melalui bercakap - cakap dan berhadapan muka dengan orang yang dapat memberikan keterangan pada si peneliti. Wawancara ini dapat dipakai untuk melengkapi data yang diperoleh melalui observasi.

c. Metode dokumentasi

Teknik dokumentasi digunakan untuk mengetahui segala peristiwa yang terjadi dalam lokasi penelitian. Dokumentasi merupakan salah satu metode untuk mengumpulkan informasi atau memperoleh data sekunder daerah penelitian yang berupa data tertulis seperti dokumen, peraturan yang berkaitan dengan tema penulisan. Dengan membaca dokumen dan melakukan pencatatan dengan dokumen yang ada di daerah penelitian maka peneliti dapat

mempertajam perasaan untuk meneliti serta memberikan data yang lebih akurat.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- a. Peneliti sendiri, yaitu dengan menggunakan panca indra mengamati kejadian yang berkaitan dengan fokus penelitian
- b. Pedoman wawancara / *interview guide*, yaitu daftar pertanyaan yang dipegang oleh peneliti untuk mengumpulkan keterangan - keterangan yang sesuai dengan topik yang akan dipertanyakan.
- c. Catatan lapangan / *field note*, yaitu catatan yang berisi berbagai informasi yang diperoleh pada saat observasi dilakukan dengan menggunakan alat bantu buku catatan dan alat tulis untuk mencatat hal - hal yang penting yang terjadi.

G. Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis model interaktif yang dikembangkan oleh Miles dan Hubberman (1992: 20) yang terdiri dari tiga komponen analisis yaitu :

1. Reduksi data

Yaitu data yang diperoleh di lokasi penelitian (data lapangan) dituangkan dalam uraian atau laporan yang lengkap dan terinci. Laporan dari penelitian di reduksi pada hal - hal yang penting, kemudian dicari polanya. Reduksi data berlangsung secara terus - menerus selama proses penelitian berlangsung

2. Penyajian data / *display data*

Yaitu untuk memudahkan peneliti untuk melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian - bagian tertentu dari penelitian

3. Penarikan kesimpulan / verifikasi

Verifikasi data dalam penelitian kualitatif dilakukan secara terus menerus sepanjang penelitian berlangsung. Sejak awal memasuki lapangan dan selama proses pengumpulan data, peneliti berusaha untuk menganalisis dan mencari makna dari data yang dikumpulkan yaitu mencari pola tema, hubungan persamaan, hal - hal yang sering timbul, hipotesis dan sebagainya yang

dituangkan dalam kesimpulan yang bersifat tentatif. Dengan kata lain setiap kesimpulan senantiasa terus dilakukan verifikasi selama penelitian.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum

a. Gambaran Umum Kabupaten Malang

(1) Keadaan Geografis

Kabupaten Malang adalah sebuah kabupaten di Provinsi Jawa Timur, Indonesia yang terletak pada 112°35'10.90" sampai 122°57'00" Bujur Timur 7°04'45.5011" sampai 8°26'35.045" Lintang Selatan dengan luas 4.576 km² dengan jumlah penduduk 2.339.000 jiwa dengan tingkat kepadatan penduduk 511 jiwa/km².

Kabupaten ini berbatasan langsung dengan Kabupaten Jombang, Kabupaten Mojokerto, Kota Batu, dan Kabupaten Pasuruan di utara, Kabupaten Lumajang di timur, Samudra Hindia di selatan, serta Kabupaten Blitar dan Kabupaten Kediri di barat.

Kabupaten Malang terdiri atas 33 Kecamatan, yang dibagi lagi menjadi 390 desa dan 16 kelurahan. Kecamatan yang ada di Kabupaten Malang yaitu :

- | | | |
|---------------|-----------------------|-------------|
| - Ampelgading | - Kromengan | - Tajinan |
| - Bantur | - Lawang | - Tirtoyudo |
| - Bululawang | - Ngajum | - Tumpang |
| - Dampit | - Ngantang | - Turen |
| - Dau | - Pagak | - Wagir |
| - Donomulyo | - Pagelaran | - Wajak |
| - Gedangan | - Pakis | - Wonosari |
| - Gondanglegi | - Pakisaji | |
| - Jabung | - Poncokusumo | |
| - Kalipare | - Pujon | |
| - Karangploso | - Sumbermanjing Wetan | |
| - Kasembon | - Singosari | |
| - Kepanjen | - Sumberpucung | |

Kabupaten Malang adalah kabupaten terluas kedua di Jawa Timur setelah Kabupaten Banyuwangi. Sebagian besar wilayahnya berupa pegunungan. Bagian

barat dan barat laut berupa pegunungan, dengan puncaknya Gunung Arjuno (3.339 m) dan Gunung Kawi (2.651 m). Di pegunungan ini terdapat mata air Sungai Brantas, sungai terpanjang di Jawa Timur.

Bagian timur merupakan kompleks Pegunungan Bromo-Tengger-Semeru, dengan puncaknya Gunung Bromo (2.392 m) dan Gunung Semeru (3.676 m). Gunung Semeru adalah gunung tertinggi di Pulau Jawa. Kota Malang sendiri berada di cekungan antara kedua wilayah pegunungan tersebut. Bagian selatan berupa pegunungan dan dataran bergelombang. Dataran rendah di pesisir selatan cukup sempit dan sebagian besar pantainya berbukit.

Kabupaten Malang memiliki potensi pertanian dengan iklim sejuk. Daerah utara dan timur banyak digunakan untuk perkebunan apel. Daerah pegunungan di barat banyak ditanami sayuran dan menjadi salah satu penghasil sayuran utama di Jawa Timur. Daerah selatan banyak digunakan ditanami tebu dan hortikultura, seperti salak dan semangka. Selain perkebunan teh, Kabupaten Malang juga berpotensi untuk perkebunan kopi, dan cokelat (daerah pegunungan Kecamatan Tirtoyudo). Hutan jati banyak terdapat di bagian selatan yang merupakan daerah pegunungan kapur.

(2) Visi Misi Kabupaten Malang

Kabupaten Malang mempunyai visi misi sebagai berikut :

Visi : Terwujudnya Masyarakat Kabupaten Malang Yang Agamis, Demokratis dan Sejahtera .

Misi :

1. Mewujudkan peningkatan penghayatan dan pengalaman nilai-nilai agama dan sosial budaya
2. Mewujudkan ketentraman dan ketertiban, supremasi hukum dan HAM
3. Mewujudkan peningkatan aksesibilitas dan kualitas pendidikan dan kesehatan
4. Mewujudkan pengentasan kemiskinan, pengurangan kesenjangan, perbaikan iklim ketenagakerjaan dan memacu kewirausahaan
5. Mewujudkan percepatan pertumbuhan ekonomi yang berkualitas dan percepatan pembangunan infrastruktur
6. Mewujudkan optimalisasi pengelolaan sumber daya alam dan pelestarian fungsi lingkungan hidup

7. Mewujudkan Peningkatan Pelayanan publik

b. Gambaran Umum Kecamatan Singosari

(1) Keadaan Geografis

Singosari adalah sebuah Kecamatan di Kabupaten Malang, Provinsi Jawa Timur, Indonesia. Wilayah Kecamatan Singosari terletak pada ketinggian 487 meter dpl, suhu rata-rata 22 °C – 32°C, dan curah hujan rata-rata 349 mm per tahun serta dengan luas wilayah 14.876 Ha. Dengan Jumlah penduduk 119.737 (2000) dan tingkat Kepadatan 2.046 jiwa/km².

Kecamatan Singosari merupakan salah satu dari 33 Kecamatan di Kabupaten Malang, memiliki luas wilayah 14.876 Ha dengan batas wilayah :

- Sebelah utara : Kecamatan Lawang
- Sebelah Timur : Kecamatan Jabung
- Sebelah Selatan : Kecamatan Blimbing
- Sebelah Barat : Kecamatan Karangploso

Kecamatan ini berada di sebelah utara Kota Malang, dan dilintasi jalur utama Surabaya-Malang. Terletak pada ketinggian 400-700 meter dpl. Singosari beriklim sejuk. Daerah yang lebih tinggi berada di sebelah barat di kaki Gunung Arjuno dimana sebagian besar wilayahnya diperuntukkan bagi perkebunan (kopi), kehutanan (mahoni) dan peternakan (ayam) sehingga poulasi penduduknya jarang.

Kecamatan Singosari terbagi dari 3 kelurahan dan 14 desa, yaitu :

- Ardimulyo - Tamanharjo
- Banjararum - Toyomarto
- Baturetno - Tunjungtirto
- Dengkol - Watugede
- Gunungrejo - Wonorejo
- Klampok - Losari (kelurahan)
- Langlang - Pagentan (kelurahan)
- Purwoasri - Candirenggo (kelurahan)
- Randuagung

(2) Visi dan Misi

Visi : Terwujudnya pelayanan Pemerintah, Pembangunan dan Kemasyarakatan yang didasari dengan Keimanan dan Ketaqwaan dalam suasana yang nyaman di Wilayah Kecamatan Singosari.

Misi :

- 1) Mewujudkan Peningkatan Pelayanan Publik ;
- 2) Mewujudkan Peningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Dan Pemberdayaan Masyarakat
- 3) Mewujudkan keimanan dan ketaqwaan

Tujuan penyelenggaraan pemerintahan Kecamatan Singosari dengan menitik beratkan pada Visi dan Misi yang telah diuraikan sebelumnya dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Menciptakan iklim lapangan kerja dan peningkatan kesejahteraan masyarakat
2. Untuk menjamin terciptanya integrasi, sinkronisasi dan sinergi antar pelaku pembangunan di Wilayah Kecamatan Singosari.
3. Untuk menjamin tercapainya penggunaan sumberdaya secara efektif, efisien, berkeadilan dan berkelanjutan.
4. Menciptakan dan memperkuat toleransi antar umat beragama dan meningkatkan keimanan dan ketaqwaan umat beragama

(3) Penjabaran Tugas Pokok dan Fungsi

Tugas Kecamatan adalah :

- a. Membantu Kepala Daerah dalam Penyelenggaraan Pemerintahan, Pembangunan dan Pembinaan Kehidupan Kemasyarakatan dalam Wilayah Kecamatan
- b. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Daerah sesuai dengan Bidang Tugasnya;

Camat

Camat mempunyai tugas ;

- Membantu Bupati dalam menyelenggarakan tugas umum pemerintahan, pembangunan dan pembinaan kehidupan kemasyarakatan , dalam wilayah Kecamatan sesuai sebagian kewenangan yang dilimpahkan;

- Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan bidang tugasnya.

Camat menyelenggarakan fungsi :

- Perencanaan kegiatan Kecamatan ;
- Pelaksanaan pelimpahan sebagian kewenangan Bupati;
- Pengkoordinasian kegiatan pemberdayaan masyarakat , upaya penyelenggaraan ketentraman dan ketertiban umum, penerapan dan penegakan peraturan perundang-undangan , pemeliharaan dan prasarana dan fasilitas pelayanan umum, penyelenggaraan kegiatan pemerintahan di Tingkat Kecamatan;
- Pembinaan Pemerintahan Desa dan atau Kelurahan ;
- Pelaksanaan pelayanan masyarakat yang menjadi ruang lingkup tugasnya dan atau yang belum dapat dilaksanakan Pemerintahan Desa atau Kecamatan ;
- Penyelenggaraan tata usaha Kecamatan ;
- Pengkoordinasian integrasi dan sinkronisasi kegiatan-kegiatan lain di lingkungan Kecamatan.;
- Pelaksanaan kerjasama dari koordinasi dengan masyarakat lembaga pemerintah dan lembaga-lembaga lainnya.

Sekretaris Camat

Sekretaris Kecamatan mempunyai tugas :

- Membantu Camat dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan pemerintahan dan memberikan pelayanan administrasi kepada seluruh perangkat/ aparat Kecamatan ;
- Merencanakan dan melaksanakan kegiatan ketatausahaan ;
- Melaksanakan pengelolaan urusan keuangan, evaluasi dan pelaporan;
- Melaksanakan pengelolaan urusan kepegawaian;
- Melaksanakan pengelolaan perlengkapan, urusan rumah tangga, kehumasan dan keprotokolan;
- Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Camat sesuai dengan bidang tugasnya

Seksi Pemerintahan mempunyai tugas :

- Membantu Camat dalam menyiapkan bahan perumusan kebijakan, perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan pelaporan urusan pemerintahan;
- Menyusun program dan melakukan pembinaan penyelenggaraan Pemerintahan Umum dan Pemerintahan Desa/Kelurahan ;
- Melaksanakan penghimpunan dan pengelolaan bahan/ data serta melaksanakan kegiatan pemerintahan ;
- Membantu menyusun program dan pembinaan administrasi kependudukan dan catatan sipil ;
- Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Camat sesuai dengan bidang tugasnya

Seksi Ketentraman dan Ketertiban Umum mempunyai tugas ;

- Membantu Camat dalam menyiapkan bahan perumusan kebijakan, perencanaan, pelaksanaan evaluasi dan pelaporan urusan ketentraman dan ketertiban umum;
- Menyusun program dan melakukan pembinaan ketentraman dan ketertiban di Kecamatan;
- Menyusun program dan pembinaan Polisi Pamong Praja di Kecamatan;
- Membantu menyelesaikan masalah-masalah ketentraman dan ketertiban di Kecamatan ;
- Melaksanakan koordinasi kegiatan Sosial Politik, Idiologi Negara Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat;
- Melaksanakan pembinaan wawasan kebangsaan dan perlindungan masyarakat;
- Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Camat sesuai dengan bidang tugasnya.

Seksi Kesejahteraan Sosial dan Kepemudaan. Mempunyai tugas :

- Membantu Camat dalam menyiapkan bahan perumusan kebijakan, perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan pelaporan urusan kesejahteraan Sosial dan Kepemudaan;

- Menghimpun dan mengolah data/bahan serta melaksanakan kegiatan pelayanan dalam bidang Kesejahteraan Sosial;
- Menyusun program dan pembinaan di bidang kepemudaan yang terkait kegiatan olahraga, kepariwisataan kesehatan masyarakat serta keluarga berencana;
- Mengadakan pembinaan penyuluhan pembangunan yang berwawasan lingkungan demi masa depan dan pentingnya efektifitas dan efisiensi didalam kehidupan sehari-hari;
- Mengadakan pembinaan dan penyuluhan terhadap pemuda tentang wawasan kebangsaan serta peningkatan peranan pemuda terkait masalah social budaya, ketenagaakerjaan dan kemasyarakatan;
- Membanmtu penanganan masalah-masalah social dan bencana alam;
- Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Camat sesuai dengan bidang tugasnya;

Seksi ekonomi dan Pemberdayaan Perempuan mempunyai tugas :

- Membantu Camat dalam menyiapkan bahan perumusan kebijakan , perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan pelaporan urusan ekonomi pembangunan dan pemberdayaan perempuan;
- Menyusun program dan pembinaan dalam upaya meningkatkan peran serta masyarakat dalam pembangunan, penghijauan, dan pengendalian perencanaan lingkungan;
- Mengusulkan perencanaan rehap bangunan sekolah, peningkatan jalan desa serta mengusulkan pembangunan di Tingkat Kecamatan dan Desa ;
- Memberikan rekomendasi izin peruntukan Penggunaan Tanah (IPPT) Izin Mendirikan Bangunan dan penerangan jalan Umum (PJU);
- Melaksanakan pembinaan kebersihan lingkungan, sanitasi drainase dan air bersih/minum;
- Melaksakan pembinaan keberadaan Tempat Pembuangan Sampah(TPS) dan Tempat Pembuangan Akhir (TPA) serta Rencana Pengelolaan Lingkungan (RKL)

- Memberdayakan kelompok perempuan dalam profesi sosial dan ketrampilan
- Mengadakan peningkatan peranan perempuan serta peningkatan kesejahteraan keluarga guna mendukung terwujudnya suatu keluarga yang sejahtera;
- Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Camat sesuai dengan bidang tugasnya;

Seksi Pertanahan dan Aset mempunyai tugas :

- Membantu Camat dalam menyiapkan bahan perumusan kebijakan, perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan pelaporan urusan pertanahan dan Aset;
- Menginventarisasi kekayaan Kecamatan/Kelurahan/Desa serta sarana dan prasarana umum;
- Membantu menyusun program dan pembinaan di bidang pertanahan;
- Menginventarisasi data dan penyusunan laporan tentang barang-barang milik Negara dan daerah yang berada dalam penggunaan serta tanggung jawab Pemerintah Daerah;
- Mengumpulkan mengolah mensistimalisasikan dan memelihara data barang;
- Melaksanakan koordinasi dan monitoring serta membantu menyelesaikan permasalahan PBB (Pajak Bumi dan Bangunan);
- Melakukan urusan umum yang meliputi kekayaan dan inventarisasi Desa/Kelurahan kebersihan serta sarana dan prasarana umum;
- Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Camat sesuai dengan bidang tugasnya.

(4) Susunan Organisasi

Organisasi Pemerintah Kecamatan di Kabupaten Malang didasarkan dan berlandaskan pada Peraturan Daerah Kabupaten Malang : Nomor 1 Tahun 2008 Tentang Organisasi Perangkat Daerah dan Peraturan Bupati No 40 tahun 2008 tentang Organisasi Perangkat Daerah Kecamatan yang terstruktur dalam fungsi organisasi sebagai berikut:

Susunan Organisasi Kecamatan terdiri dari :

- Camat
- Sekretaris Camat
- Seksi Pemerintahan
- Seksi Ketrentaman dan Ketertiban Umum
- Seksi Kesejahteraan Sosial dan Kepemudaan
- Seksi Ekonomi dan Permnungan dan Pemberdayaan Perempuan
- Seksi Pertanahan dan Asett
- Kasubag Umum dan Kepegawaian
- Kasubag Keuangan
- Kasubag Evaluasi dan Pelaporan
- Kelompok Jabatan Fungsional

(5) Keadaan Umum Pegawai

Keadaan pegawai Kecamatan Singosari kabupaten malang merupakan hal yang perlu diketahui karena akan sangat menentukan di dalam proses penyelenggaraan tugas pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan. Keberhasilan pencapaian tujuan organisasi kecamatan tidak luput dari peran pegawainya kecamatan itu sendiri.

Keadaan pegawai di kecamatan Singosari dapat dilihat dari pangkat atau golongan pegawai. Pangkat atau golongan merupakan kedudukan yang menunjukkan tingkat seorang pegawai negeri sipil (PNS) dan rangkaian susunan kepegawaian yang digunakan sebagai dasar penggajian serta pengangkatan dalam suatu jabatan tertentu serta bersifat mandiri dan untuk kenaikan pangkatnya. Oleh karena itu seorang pegawai negeri sipil (PNA) yang diangkat dalam jabatan tertentu, semakin tinggi pula kedudukannya dalam suatu jabatan. Dan semakin tinggi jabatan makan peran orang tersebut akan semakin strategis juga dalam suatu organisasi. Dalam tabel berikut akan disajikan jumlah pegawai Kecamatan Singosari kabupaten malang berdasarkan pangkat atau golongan.

Tabel 1
Jumlah Pegawai Kecamatan Singosari Kabupaten Malang
Berdasarkan Pangkat atau Golongan Tahun 2009

No.	Pangkat	Golongan	Jumlah (Orang)
1.	Pembina	IV/a	1
2.	Penata Tk. I	III/d	3
3.	Penata	III/c	5
4.	Penata Muda Tk. I	III/b	5
5.	Penata Muda	III/a	3
6.	Pengatur Tk. I	II/d	1
7.	Pengatur	II/c	2
8.	Pengatur Muda Tk. I	II/b	-
9.	Pengatur Muda	II/a	-
10.	-	I/d	-
11.	Juru	I/c	1
12.	-	I/b	-
13.	-	I/a	-
Jumlah			21

Sumber Data: Data sekunder Kecamatan Singosari, Desember 2009.

Kemudian untuk mengetahui kemampuan pegawai Kecamatan Singosari kabupaten malang dapat dilihat dari tingkat pendidikan yang ditempuh. Tingkat pendidikan yang dimaksud adalah pendidikan formal yang telah dinyatakan lulus atau tamat. Tingkat pendidikan seseorang akan sangat berpengaruh terhadap bidang tugas yang akan diemban oleh setiap pegawai karena pendidikan merupakan syarat penting bagi seseorang pegawai untuk menambah pengetahuan dan pengalaman. Oleh karena itu jenis pekerjaan yang akan diberikan harus sesuai dengan kualifikasi pendidikan dari pegawai tersebut. Adapun komposisi pegawai berdasarkan tingkat pendidikan pada Kecamatan Singosari kabupaten malang dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 2
Jumlah Pegawai Kecamatan Singosari Kabupaten Malang
Berdasarkan Tingkat Pendidikan Tahun 2009

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah (Orang)
1.	S2	3
2.	S1	7
3.	D IV	1
4.	D III	-
5.	D II	-
6.	D I	-
7.	SMA / SMK	7
8.	SLTA	3
9.	SD	-
Jumlah		21

Sumber Data: Data sekunder Kecamatan Singosari, Desember 2009.

Selanjutnya untuk lebih mengetahui keadaan umum pegawai di kantor Kecamatan Singosari kabupaten malang, kami cantumkan keadaan pegawai menurut jenis kelamin sebagaimana dalam tabel berikut ini:

Tabel 3
Jumlah Pegawai Kecamatan Singosari Kabupaten Malang
Berdasarkan Jenis Kelamin Tahun 2009

No.	Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)
1.	Laki –laki	14
2.	Perempuan	7
Jumlah		21

Sumber Data: Data sekunder Kecamatan Singosari, Desember 2009

(6) Sarana dan Prasarana

Daftar sarana dan prasarana yang dimiliki oleh kecamatan Singosari dapat dilihat dari tabel berikut :

Tabel 4
Daftar Sarana Prasarana Kecamatan Singosari Tahun 2009

NO	NAMA BARANG	JUMLAH	NO	NAMA BARANG	JUMLAH
1.	Mobil dinas	3 unit	19.	Rak kayu	23 buah
2.	Sepeda motor dinas	30 unit	20.	Meja kayu / rotan	30 buah
3.	Mini bus	1 unit	21.	Kursi kayu / rotan	22 buah
4.	Komputer	9 unit	22.	Meja rapat	1 buah
5.	Printer	4 buah	23.	Meja podium	1 buah
6.	Modem	1 buah	24.	Meja panjang	1 buah
7.	<i>Power Aps Supply</i>	2 buah	25.	Kursi tamu	1 buah
8.	Jam elektronik	3 buah	26.	Kursi biasa	30 buah
9.	Kipas angin	1 buah	27.	Meja komputer	2 buah
10.	Televisi	1 buah	28.	Mesin ketik manual	8 unit
11.	<i>Amplifier</i>	1 buah	29.	Lemari besi	2 buah
12.	<i>Microphone</i>	2 unit	30.	<i>Filling metal</i>	5 buah
13.	Tustel	1 buah	31.	Brankas	1 buah
14.	Lambang Garuda	2 buah	32.	Papan visual	7 buah
15.	Gambar presiden	2 buah	33.	<i>Loudspeaker</i>	1 unit
16.	Tiang bendera	1 buah	34.	<i>Telephone</i>	1 unit
17.	Karpet	3 buah	35.	<i>Handy Talky (HT)</i>	2 unit
18.	Korden <i>background</i>	2 buah	36.	Radio UHF	1 unit

Sumber Data: Data sekunder Kecamatan Singosari, Desember 2009.

2. Penyajian Data Fokus Penelitian

a. Keadaan Motivasi dan Disiplin Pegawai Di Kecamatan Singosari

(1) Keadaan Motivasi Pegawai Di Kecamatan Singosari

(a) Hasil yang Dicapai

Diartikan bahwa pelaksanaan tugas atau pekerjaan harus dapat diselenggarakan secara cepat, tepat, berhasil guna dan berdaya guna serta melebihi dari standar yang ditentukan, baik dalam kuantitas maupun kualitasnya

yang berhubungan dengan tingkat pelaksanaan tugas yang berhasil guna dan berdaya guna serta tingkat hasil kerja yang melebihi standar, baik jumlah ataupun mutunya.

Sehubungan dengan hal tersebut, Kasubag Umum dan Kepegawaian mengatakan:

“Untuk tugas - tugas sudah terselesaikan. Ini karena kami tau dan serius sama pekerjaan kami. Kami selalu berusaha tepat waktu. Terlebih lagi kan sebelumnya itu selalu dilakukan rapat untuk program - program, misalnya PBB. Tapi ya selalu saja ada halangan, untuk PBB ya biasanya dari masyarakatnya sendiri yang belum banyak yang tahu mengenai PBB. Untuk penyelesaian tugasnya itu terkadang ada saja diantara kami yang melakukan kesalahan atau tidak baik, ini biasanya pas waktu rapat itu kurang mengerti sama program - program yang disampaikan, jadinya ya setengah hati”. (Pada wawancara tanggal 2 Juli 2010 di ruang Pelayanan Masyarakat)

Berdasarkan hasil penelitian dapat dikatakan bahwa tugas yang menjadi kewajiban pegawai di Kecamatan Singosari sudah berhasil. Keberhasilan tersebut menurut pegawai di kantor Kecamatan Singosari lebih disebabkan oleh keseriusan pegawai di kantor Kecamatan Singosari dalam melaksanakan setiap kegiatan yang direncanakan. Sebelumnya pegawai di kantor Kecamatan Singosari terlebih dahulu membuat semacam program misalnya program kegiatan untuk mendukung upaya peningkatan PBB. Hanya saja dalam prakteknya, program kegiatan yang telah direncanakan pada sering mendapatkan halangan terlebih lagi pada saat berhadapan dengan masyarakat. Ternyata banyak dari kalangan masyarakat yang belum sepenuhnya mengetahui mengenai kebijakan penarikan PBB.

Berkaitan dengan pelaksanaan tugas, para pegawai selalu berusaha untuk secepat mungkin dapat segera menyelesaikannya dan dengan hasil yang baik. Hanya saja terkadang pegawai di kantor Kecamatan Singosari tidak sepaham dengan program kegiatan yang ditetapkan sehingga pegawai di kantor Kecamatan Singosari bekerja dengan setengah hati.

Selanjutnya Sekretaris Camat mengatakan bahwa :

”Karena pegawai sudah tau tugas masing – masing jadi itu membantu dalam mencapai prestasi. Bentuk prestasi yang membanggakan yang dilakukan oleh Kecamatan adalah dalam hal penarikan pajak PBB (Pajak Bumi dan Bangunan) tahun kemarin yang lunas sebelum jatuh tempo. Kalo lomba itu lomba Gerakan Sayang Ibu yang meraih juara 1 tingkat Kabupaten dan meraih

juara 2 tingkat Propinsi. Selain itu juga memenangkan Lomba Camat berprestasi tingkat Propinsi. Itu sudah cukup memuaskan”. (Pada wawancara tanggal 5 Juli 2010 di ruang Sekretaris Camat)

Pegawai di kantor Kecamatan Singosari Kabupaten Malang sudah sangat mengetahui dengan benar apa yang menjadi tugas dan kewajiban mereka selama ini. Pegawai juga sudah merasa puas terhadap hasil kerja mereka selama ini terutama mengenai program pemungutan PBB. Hal ini dibuktikan bahwa selama ini target penarikan pajak selalu tercapai dan bahkan lunas sebelum jatuh tempo yang ditentukan dan juga berhasil dalam memenangkan berbagai lomba, yaitu lomba Gerakan Sayang Ibu dan Camat Berprestasi.

Berdasarkan observasi peneliti, untuk tugas - tugas harian yang bersifat rutinitas, diketahui bahwa pegawai kurang termotivasi. Karena sebagai pegawai negeri meskipun mereka bekerja keras atau tidak tetap mendapatkan imbalan/gaji yang sama setiap bulannya. Besar kecilnya gaji pegawai tidak ditentukan oleh kinerja tetapi oleh pangkat atau golongan. Berbeda dengan organisasi swasta yang tentu saja mendapatkan gaji sesuai dengan kinerja mereka. Jadi untuk tugas - tugas pekerjaan yang bersifat rutinitas, tingkat hasil kerja tidak melebihi standar.

Seperti yang dikatakan oleh Kasubag Evaluasi dan Pelaporan, mengatakan bahwa :

”Menurut saya disini ini itu untuk pekerjaan yang rutin itu semangatnya biasa saja ya, ya soalnya itu tidak berpengaruh pada gaji ya. Tiap bulan mendapat gaji yang sama. Yang membedakan cuma golongan pangkat saja”. (Pada wawancara tanggal 2 Juli 2010 di ruang Pertemuan/Rapat Kecamatan Singosari)

(b) Perilaku Kerja Pegawai

Berkaitan dengan perilaku pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Penilaiannya dapat diukur dari penguasaan akan tugas yang diberikan, keterampilan dan pengalaman kerja yang dimiliki, keseriusan melaksanakan tugas serta kemampuan berkomunikasi dengan pihak lain. Ini bias dilihat dari tingkat penguasaan tugas, tingkat keterampilan kerja, tingkat hubungan kerjasama dengan pihak lain, dan tingkat kesungguhan melaksanakan tugas.

Seperti yang diutarakan oleh Kasubag Umum dan Kepegawaian, yang mengatakan bahwa :

“Untuk penguasaan tugas saya rasa pegawai disini sudah mengerti tugas - tugasnya ya. Soalnya kan sebelumnya itu ada pelatihan - pelatihan dan penjelasan apa saja yang menjadi tugasnya. Apalagi seperti saya ini yang sudah hampir 4 tahun bekerja disini”. (Pada wawancara tanggal 2 Juli 2010 di ruang Pelayanan Masyarakat)

Berdasarkan hasil penelitian dapat dikatakan bahwa pegawai sudah sangat menguasai dan memahami tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai di kantor Kecamatan Singosari. Hal ini dikarenakan bahwa sebelum pegawai di kantor Kecamatan Singosari bekerja, pegawai di kantor Kecamatan Singosari terlebih dulu mendapatkan penjelasan mengenai tugas dan kewajiban yang harus dilakukan serta pelatihan - pelatihan yang mendukung pelaksanaan tugas. Terlebih lagi pegawai di kantor Kecamatan Singosari sudah bertahun - tahun bekerja di kecamatan tersebut sehingga sudah dapat dikatakan sangat berpengalaman.

Selain itu hasil observasi peneliti juga menunjukkan bahwa pegawai di kantor kecamatan singosari, untuk penguasaan tugas memang baik. Tugas - tugas harian yang bersifat rutinitas langsung dikerjakan tanpa harus bertanya atau meminta bantuan kepada orang lain.

Selanjutnya Sekretaris Camat mengatakan bahwa :

“Pegawai disini sudah trampil ya melaksanakan tugasnya. Kan juga sebagian besar itu tamatan perguruan tinggi, jadi ya sudah mengerti. Tapi biasanya kalo ada pegawai baru itu yang pekerjaannya kurang trampil, mereka masih baru dan belum terbiasa saja menghadapi pekerjaan disini”. (Pada wawancara tanggal 5 Juli 2010 di ruang Sekretaris Camat)

Sebagian besar pegawai di kantor Kecamatan Singosari sudah cukup terampil dalam melaksanakan setiap tugas atau pekerjaan yang diperintahkan. Kemampuan pegawai tersebut juga didukung dengan latar pendidikan pegawai di kantor Kecamatan Singosari yang tinggi (diploma dan sarjana). Walaupun demikian masih ada beberapa pegawai yang kurang terampil. Hal ini dikarenakan pegawai di kantor Kecamatan Singosari merupakan pegawai baru yang belum terbiasa menjalankan tugasnya. Berdasarkan observasi yang dilakukan peneliti diketahui bahwa meskipun di kantor Kecamatan Singosari terdapat vasilitas internet, namun hal tersebut kurang dimanfaatkan oleh pegawai. Banyak yang tidak menggunakan vasilitas tersebut, entah karena enggan menggunakan atau memang tidak bisa menggunakan. Karena tidak semua pegawai mengikuti pelatihan internet. Jadi

dengan adanya internet tidak berpengaruh terhadap motivasi pegawai dalam bekerja.

Selanjutnya Kasubag Evaluasi dan Pelaporan menambahkan :

“Kalo ada event - event tertentu atau rapat besar yang menghadirkan seluruh lurah di Singosari dan polisi dan tentara itu terlihat ya kerjasamanya. Disini pegawai yang satu bekerja sama dengan pegawai yang lain supaya acaranya berhasil dan dengan cepat terselesaikan kalo ada masalah yang suka muncul”. (Pada wawancara tanggal 2 Juli 2010 di ruang Pertemuan/Rapat Kecamatan Singosari)

Berdasarkan pengamatan peneliti di lapangan, pegawai kantor kecamatan Singosari dalam melaksanakan setiap tugas yang diberikan kebanyakan menyelesaikan tugasnya secara individu tanpa harus bekerja sama dengan yang lain. Ini dikarenakan ruangan yang ada di kantor Kecamatan Singosari tersekat - sekat menjadi beberapa bagian, sehingga hubungan hanya berlangsung di satu ruangan saja yang dihuni sekitar 3 - 4 orang per ruangan. Hanya saat istirahat saja pegawai dapat mengobrol santai dengan pegawai lainnya. Tetapi dalam pelaksanaan suatu kegiatan yang bersifat umum yang melibatkan orang - orang berpengaruh di Kecamatan Singosari, bukan yang bersifat rutinitas, pegawai bekerja sama dengan pegawai yang lain agar pekerjaan menjadi cepat selesai.

Seperti yang diungkapkan Sekretaris Camat :

”Ya mereka serius bekerja. Ya karena mereka melakukannya dengan kesadaran sendiri, sadar akan tugas dan tanggungjawabnya, itu kan bentuk pengabdian kepada negara”. (Pada wawancara tanggal 5 Juli 2010 di ruang Sekretaris Camat)

Tingkat keseriusan pegawai di kantor Kecamatan Singosari dalam melaksanakan tugas sudah dapat dikatakan baik. Hal ini seiring dengan kesadaran mereka akan tugas dan kewajibannya serta karena sadar bahwa menyelesaikan tugas yang dibebankan dengan baik merupakan salah satu bentuk pengabdian mereka kepada negara.

(2) Keadaan Disiplin Pegawai Di Kecamatan Singosari

(a) Ketaatan Aparat terhadap Peraturan

Tidak semua pegawai di kantor Kecamatan Singosari mempunyai tingkat didiplin yang tinggi. Karena selalu saja dijumpai pegawai yang bermalasan - malasan melaksanakan pekerjaannya, meninggalkan pekerjaannya tanpa ijin dan

membiarkan pekerjaannya terbengkalai. Tetapi juga banyak dijumpai pegawai Kecamatan Singosari yang benar - benar tertib dan teratur menjalankan pekerjaannya. Terkadang juga masih dijumpai pegawai yang pulang kerja sebelum waktu yang ditentukan dengan berbagai macam alasan.

Hal ini juga seperti yang diungkapkan Kasubag Umum dan Kepegawaian :

”Dalam jam kerja ada beberapa pegawai yang pulang lebih awal dari jadwal kerja yang sudah ditentukan. Penyebabnya bermacam - macam ada yang karena keluarga ataupun urusan lainnya. Walaupun demikian pegawai disini mempunyai kesadaran yang baik untuk masuk kantor”. (Pada wawancara tanggal 2 Juli 2010 di ruang Pelayanan Masyarakat)

Absensi atau daftar hadir juga merupakan salah satu indikator kedisiplinan pegawai. Ini bisa dilihat dari tingkat kehadiran pegawai pada saat jam kerja. Bila tingkat kehadiran tinggi maka tingkat kedisiplinan pegawai tinggi, namun apabila tingkat kehadiran rendah maka tingkat kedisiplinan pegawai juga rendah pula. Berikut rekapitulasi absensi sepanjang 2009 :

Tabel 5
Presensi Pegawai Sepanjang Tahun 2009

Keterangan	Jumlah
Sakit	9
Tanpa Keterangan	48
Ijin	14
Pendidikan	11
Diklat	0
Cuti	5
Dinas Luar	2

Sumber Data: Data sekunder Kecamatan Singosari, Desember 2009.

Dari data tahun 2009 tersebut dijumpai banyak sekali pegawai yang tidak disiplin masuk kerja. Urutan tertinggi yaitu tidak disiplin membolos kerja tanpa disertai keterangan. Yang kedua ijin, lalu pendidikan, sakit, dan seterusnya. Dari sini dapat dilihat bahwa tingkat disiplin pegawai di kantor kecamatan singosari untuk masuk kerja bisa dibilang rendah.

(b) Tanggung Jawab

Menggunakan perlengkapan kantor dengan hati - hati. Sikap hati - hati dapat menunjukkan bahwa seseorang memiliki sikap disiplin kerja yang baik karena apabila tidak hati - hati dalam menggunakan perlengkapan kantor akan terjadi kerusakan yang mengakibatkan kerugian – kerugian.

Dalam hal ini Kasubag Umum dan Kepegawaian mengatakan :

“Kecamatan ini memiliki fasilitas yang cukup memadai, karena setiap tahunnya mengalami peningkatan. Dulu masih menggunakan mesin ketik manual meningkat menjadi komputer dan sekarang sudah tersedia laptop dan komputer. Kalo untuk menggunakan fasilitas itu ya sudah bisa, kan sebelumnya ada pengenalan atau pelatihan dulu, kan lama – lama juga terbiasa kan. Tapi soal inventaris itu kadang masih semrawut, soalnya biasanya barang pribadi itu ikut terinventarisir jadi barang kantor”. (Pada wawancara tanggal 2 Juli 2010 di ruang Pelayanan Masyarakat)

Di Kecamatan Singosari untuk fasilitas sudah cukup memadai karena setiap tahun terjadi peningkatan fasilitas baik kualitas maupun kuantitas. Dulu masih menggunakan mesin ketik manual sekarang sudah bisa menggunakan komputer dan laptop. Kemampuan pegawai kantor Kecamatan Singosari menyelesaikan tugas dengan menggunakan peralatan kantor, seperti komputer dan lain sebagainya juga sudah dapat dikatakan baik/terampil dikarenakan memang sudah terbiasa. Selain itu juga karena hasil dari pendidikan non formal yang pernah mereka ikuti. Hanya saja mengenai pengelolaan fasilitas kantor, baik yang berupa barang maupun keuangan, selama ini para pegawai masih sering mengalami kesulitan. Menurut Kasubag Umum dan Kepegawaian, pengaturan terhadap barang - barang kantor masih kurang baik dan terbuka sehingga sering terjadi salah paham mengenai kepemilikan barang tersebut.

Sedangkan untuk pembaharuan perlengkapan kantor, selanjutnya Sekretaris Camat mengatakan bahwa :

”Untuk pembaruan fasilitas itu dilakukan secara periodik dan diajukan ke pusat. Kalo yang periodik kan tiap tahun kita dapat, tapi kalo sebelum itu sudah rusak kan kita minta ganti. Jadi setiap tahun udah ada jatahnya. Itu dananya ya dari APBD, dana pemeliharannya juga dari APBD. Kita itu tidak mengeluarkan anggaran, kita itu dana dari APBD semua. Dan kalo ada kerusakan yang diakibatkan oleh kelalaian pegawai ya diupayakan dibetulin sendiri lah kalo tidak mahal ya(Pada wawancara tanggal 5 Juli 2010 di ruang Sekretaris Camat)

Jadi setiap tahun Kecamatan mendapatkan jatah fasilitas yang dananya berasal dari APBD untuk alat – alat baru dan dana pemeliharaan. Karena Kecamatan tidak mempunyai anggaran. Jika ada kerusakan fasilitas yang diakibatkan oleh kelalaian dan kesalahan pegawai, maka pegawai tersebut bertanggung jawab untuk memperbaikinya.

Penyelesaian pekerjaan sesuai dengan ketentuan (tepat waktu) diartikan sebagai motivasi untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu dan selalu berusaha untuk mengembangkan potensi diri. Dengan menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepada pegawai secara tepat waktu itu tentu mensyaratkan bahwa pegawai tersebut benar – benar bertanggung jawab atas pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Dalam hal ini Kasubag Evaluasi dan Pelaporan menambahkan :

”Yah pekerjaan itu kan harus dielesaikan dengan baik dan tepat waktu. Itu sudah seharusnya dan juga harus memikirkan prosedur kerjanya juga. Tapi ya kadang – kadang sudah dikerjakan tetapi belum selesai, molor, ya itu mungkin salah perhitungan pengerjaan”. (Pada wawancara tanggal 2 Juli 2010 di ruang Pertemuan/Rapat Kecamatan Singosari)

Kebanyakan dari para pegawai Kecamatan Singosari menilai hasil pekerjaan yang diselesaikan sudah dilakukan dengan baik dan tepat waktu. Mereka menganggap memang sudah seharusnya pekerjaan diselesaikan dengan baik dan tepat waktu sesuai dengan prosedur kerja yang ada. Hanya kadang terjadi masalah diluar perhitungan mereka.

b. Upaya Camat untuk Meningkatkan Motivasi dan Disiplin Pegawai di Kecamatan Singosari

(1) Upaya Camat untuk Meningkatkan Motivasi Pegawai di Kecamatan Singosari

(a) *Motivational Factors* (Motivasi Intrinsik)

Motivasi ini bersumber dari isi jabatan atau pekerjaan. Proses motivasi ini berasal dari pekerjaan itu sendiri sepanjang pekerjaan itu bisa memenuhi kebutuhan orang atau paling tidak mengarahkan orang untuk berharap bahwa tujuannya akan tercapai. Motivasi intrinsik muncul dengan sendirinya karena orang berusaha mencari pekerjaan yang memuaskan, tetapi manajemen bisa meningkatkan proses ini melalui kebijakan dan praktek pemberdayaan,

pengembangan dan desain jabatan. Dimana faktor - faktor intinsik tersebut meliputi pencapaian prestasi, pengakuan, tanggung jawab, pekerjaan itu sendiri dan kemungkinan berkembang.

- **Pencapaian Prestasi**

Agar bawahan dapat berhasil dalam pelaksanaan pekerjaannya, maka pemimpin harus mempelajari pekerjaan bawahannya dengan memberikan kesempatan agar bawahan dapat berusaha mencapai hasil. Selanjutnya pemimpin kembali memberi semangat sehingga bawahan mau berusaha mengerjakan sesuatu yang dirasa tidak dikuasainya. Bila bawahan berhasil, pemimpin harus menyatakan keberhasilan itu.

Sehubungan dengan hal tersebut, Camat mengatakan bahwa :

”Kalo lomba itu lomba Gerakan Sayang Ibu yang meraih juara 1 tingkat Kabupaten dan meraih juara 2 tingkat Propinsi. Selain itu juga memenangkan Lomba Camat berprestasi tingkat Propinsi. Saya sebagai camat sering mengikutsertakan Kecamatan Singosari dalam berbagai lomba seperti itu ya. Itu akan memberikan kesempatan buat pegawai disini sehingga akan lebih termotivasi. Dengan bimbingan dan pengarahan serta kerja sama maka ya dapat memenangkan lomba – lomba seperti itu. Saya itu tiap bulan mengadakan rapat mengenai permasalahan yang dihadapi dengan meminta pendapat dari bidang-bidang dan kasi-kasi. Selain itu, budaya yang dikembangkan disini merupakan budaya dari bawah ke atas, dalam arti setiap persoalan dan pelaksanaan tugas dilaksanakan secara bertahap atau sesuai hierarki yang ada atau kedudukan masing-masing. Jadi jika terjadi permasalahan itu akan cepat teratasi dan terselesaikan”. (Pada wawancara tanggal 5 Juli 2010 di ruang Camat Singosari)

Pegawai di kantor Kecamatan Singosari sudah sangat mengetahui dengan benar apa yang menjadi tugas dan kewajiban mereka selama ini. Pegawai juga sudah merasa puas terhadap hasil kerja mereka selama ini terutama mengenai program pemungutan PBB. Hal ini dibuktikan bahwa selama ini target penarikan pajak selalu tercapai dan bahkan lunas sebelum jatuh tempo yang ditentukan dan juga berhasil dalam memenangkan berbagai lomba, yaitu lomba Gerakan Sayang Ibu dan Camat Berprestasi. Keberhasilan tersebut disebabkan oleh keseriusan mereka dalam melaksanakan setiap kegiatan yang direncanakan. Sebelumnya mereka terlebih dahulu membuat semacam program kegiatan untuk mendukung upaya peningkatan PBB. Hanya saja dalam prakteknya, program kegiatan yang telah direncanakan pada sering mendapatkan halangan terlebih lagi pada saat

berhadapan dengan masyarakat. Ternyata banyak dari kalangan masyarakat yang belum sepenuhnya mengetahui mengenai kebijakan penarikan PBB. Untuk itu Camat selaku pimpinan mengadakan rapat rutin setiap bulannya untuk membahas permasalahan itu bersama – sama dengan bawahannya secara bertahap sesuai porsinya masing – masing. Jadi permasalahan yang ada dapat segera teratasi.

- **Pengakuan**

Sebagai lanjutan dari keberhasilan pelaksanaan, pemimpin harus memberi pernyataan pengakuan atas keberhasilan tersebut. Antara lain dengan langsung menyatakan keberhasilan di tempat kerja yang lebih baik dilaksanakan di depan banyak orang, memberi surat penghargaan/medali/hadiah uang tunai, memberi insentif, kenaikan gaji atau pomosi

Berkaitan dengan hal ini Camat mengatakan :

“Untuk pegawai yang berprestasi atau melaksanakan tugas dengan baik, sudah menjadi kewajiban dari pegawai tersebut dan patut mendapatkan penghargaan serta dapat dijadikan contoh bagi pegawai lainnya. Dalam hal ini bentuk-bentuk pemberian penghargaan tersebut bisa berupa tali asih/pujian atau ucapan selamat langsung dari saya kepada karyawan selanjutnya atas pelaksanaan pekerjaan yang dinilai dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) PNS yang nantinya dapat digunakan sebagai bahan usulan kenaikan pangkat sesuai dengan aturan untuk karyawan yang benar-benar telah menunjukkan kerja yang baik atau dapat dikatakan pegawai yang telah melaksanakan pekerjaan dengan baik. Untuk yang menang lomba itu kan biasanya pada apel pagi yang hari senin yang dihadiri juga oleh para Kepala Desa, setelah perlombaan itu sekalian diumumkan kalo menang lomba, ucapan terima kasih oleh Camat. Bentuk penghargaannya ya dapat *reward* masing – masing desa mendapatkan Televisi untuk PBB juga piagam penghargaan. Untuk yang Gerakan Sayang Ibu itu trophi juga uang pembinaan, uangnya dapat dari Propinsi”. (Pada wawancara tanggal 5 Juli 2010 di ruang Camat Singosari)

Berdasarkan hal tersebut Camat Singosari sadar akan kewajibannya untuk memberikan penghargaan atas kinerja atau prestasi pegawainya agar bisa menjadi teladan bagi pegawai yang lainnya misalnya dengan memberikan pujian secara langsung dan dinilai dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) PNS yang nantinya dapat digunakan sebagai bahan usulan kenaikan pangkat bagi pegawai yang kinerjanya bagus atau berprestasi. Selain itu Camat juga memberikan penghargaan berupa barang yaitu televisi atas prestasi di bidang PBB dan memberikan piagam penghargaan beserta uang tunai untuk pembinaan atas

prestasi memenangkan lomba gerakan sayang ibu yang dananya berasal dari APBD Provinsi.

Hal senada juga dituturkan Sekretaris Camat :

”Camat selalu memberikan penghargaan kepada setiap pegawai dalam bentuk pujian langsung apabila pegawai tersebut dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu. Selain itu juga sering menerima bentuk penghargaan berupa ucapan selamat atas prestasi kerja kepada pegawai yang berdasarkan pedoman DP3 sedang untuk pensiunan pegawai yang saya ketahui akan diberikan penghargaan berupa satya lencana dari pemerintah yang telah memenuhi kriteria persyaratan yang berlaku ditinjau dari masa kerja, prestasi serta jabatan dan pengabdian terhadap negara. Kalo untuk menang lomba, itu dapat uang , dibagi – bagi sama pegawainya, ya gak besar memang karena dibagi. Tapi itu sudah cukup lumayan, jadi kerja yang kita lakukan itu membuahkan hasil”. (Pada wawancara tanggal 5 Juli 2010 di ruang Sekretaris Camat)

Selain memberikan penghargaan secara langsung, untuk pensiunan juga diberikan penghargaan yaitu satya lencana dari pemerintah berdasarkan kriteria persyaratan yang berlaku ditinjau dari masa kerja, prestasi serta jabatan dan pengabdian terhadap negara.

Berkaitan dengan pemberian insentif, sebagian besar pegawai di kantor Kecamatan Singosari sudah merasa puas dengan hasil tunjangan/insentif kerja yang di dapat. Hanya saja jumlah insentif yang diberikan jumlahnya masih dinilai sangat kecil karena kurang sesuai dengan beban kerja yang dilakukan. Walaupun demikian sebagian besar pegawai sudah merasa dihargai akan hasil kerja yang mereka lakukan.

- **Tanggung Jawab**

Pemimpin harus menghindari pengawasan yang ketat dengan membiarkan bawahan bekerja sendiri sepanjang pekerjaan itu memungkinkan dan menerapkan prinsip partisipasi.

Mengenai hal ini Camat Singosari mengatakan :

”Dalam melakukan pengawasan ini saya melakukan pengawasan secara berjenjang melalui atasan atau kasi-kasi juga seckam yang nantinya bertanggung jawab atau melaporkan kepada Camat. Dengan adanya bentuk pengawasan seperti ini mengkondisikan kita para pegawai atau bawahan untuk selalu bekerja secara efektif, disiplin dan tepat waktu. Jadi saya memfungsikan seperti seckam dan kasi-kasi dalam melakukan pengawasan. Kemudian dalam pengawasan ini saya memakai laporan dari pegawai dari tugas yang diberikan. Ini bertujuan untuk mengetahui hal-hal yang berkaitan dengan pelaksanaan

tugas pegawai sehingga jangan sampai terjadi adanya keterlambatan penyelesaian tugas yang diberikan. Namun juga terkadang saya juga langsung melakukan pengawasan langsung pada para staf-staf yang ada disini". (Pada wawancara tanggal 5 Juli 2010 di ruang Camat Singosari)

Pengawasan yang dilakukan Camat Singosari dilakukan secara berjenjang. Misalnya dengan mendelegasikan sekretaris Camat atau kasi – kasi di bawahnya untuk melakukan pengawasan terhadap tugas bawahan dan bertanggungjawab melaporkannya kepada Camat. Dengan bentuk pengawasan berjenjang seperti ini, membuat pegawai di kantor Kecamatan Singosari bekerja secara efektif, disiplin, dan tepat waktu, tetapi sesekali Camat juga melakukan pengawasan secara langsung terhadap pekerjaan pra pegawainya. Bentuk pertanggung jawaban pegawai atas tugas yang diberikan Camat disusun dalam sebuah laporan dimana dengan laporan tersebut dapat diketahui hal – hal yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas pegawai dan dapat diketahui apakah tugas tersebut mengalami keterlambatan penyelesaian atau tidak.

Dalam hal ini Sekretaris Camat menambahkan bahwa :

"Bentuk tanggung jawabnya yang jelas kalo staf itu kan tanggung jawabnya kepada kasi / kasubag, habis kasubag ya langsung ke Camat. Bentuknya ya semua pekerjaan yang sifatnya periodik itu harus selesai dan yang spontan itu harus dilaksanakan dan semua tidak ada yang tidak melaksanakan, iya dengan membuat laporan, ada namanya disposisi itu. Disposisi itu tiap bagian, tiap seksi namanya ya". (Pada wawancara tanggal 5 Juli 2010 di ruang Sekretaris Camat)

Bentuk tanggung jawab pegawai di Kecamatan bersifat hierarkhis. Dan semua pekerjaan yang dibebankan kepadanya harus segera diselesaikan, dan setelah itu membuat suatu laporan dengan bentuk disposisi sebagai bentuk pertanggung jawaban penyelesaian pekerjaan.

- **Pekerjaan itu Sendiri**

Pemimpin harus berusaha meyakinkan sehingga bawahan mengerti akan pentingnya pekerjaannya dan berusaha menghindari kebosanan. Ini berkaitan dengan pemahaman pegawai terhadap tugas dan kewajibannya.

Dalam hal ini Camat mengatakan :

"Menurut saya adanya perbedaan aspek nilai dan norma yang dianut oleh setiap pegawai dan tidak meratanya pendidikan pegawai merupakan faktor penghalang terhadap kemampuan pegawai itu sendiri dalam menyerap, menerima dan menjalankan suatu tugas kewajiban yang harus dilakukan.

Sehingga jika mereka menerima penjelasan yang sama belum tentu memiliki pemahaman yang sama pula. Demikian juga masih terdapat pegawai yang kurang memahami terhadap tujuan yang akan dicapai oleh organisasi dan hal tersebut menjadi penghalang dalam memahami tugas dan kewajibannya". (Pada wawancara tanggal 5 Juli 2010 di ruang Camat Singosari)

Beragamnya tingkat latar pendidikan pegawai di kecamatan Singosari dan perbedaan aspek nilai dan norma yang dianut oleh setiap pegawai merupakan faktor yang menentukan tingkat pemahaman pegawai dalam menyerap, menerima dan menjalankan suatu tugas kewajiban yang harus dilakukan. Dengan demikian setiap pegawai belum tentu memiliki pemahaman yang sama dalam mencerna penjelasan yang dijelaskan. Kurangnya pemahaman akan tujuan yang akan dicapai organisasi juga merupakan faktor penghalang pegawai dalam memahami tugas dan kewajibannya.

- **Kemungkinan Berkembang**

Pemimpin dapat memulainya dengan melatih bawahan untuk pekerjaan yang lebih bertanggungjawab. Selanjutnya pemimpin memberi rekomendasi tentang bawahan yang siap untuk pengembangan, untuk menaikkan pangkatnya atau dikirim untuk mengikuti pendidikan atau latihan lanjutan. Salah satu cara yang selama ini digunakan untuk mengembangkan kemampuan pegawai adalah dengan memberikan semacam pendidikan dan latihan (diklat) ataupun program-program pengembangan kemampuan pegawai lainnya.

Dalam hal ini Camat mengatakan bahwa :

"Untuk meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia itu dapat berupa kursus, pendidikan dan latihan (diklat), seminar, penyuluhan, training sehari dan sebagainya. Juga ada pelatihan struktural juga fungsional. Kalo Struktural itu namanya Diklatpim, kalo yang fungsional itu ada diklat komputer, ada diklat keuangan, ada diklat KPDE yaitu diklat Kantor Pelayanan Data Elektronik. Kalo yang diikuti diklat itu kalo yang struktural itu sesuai jabatan, kalo yang fungsional sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya, sesuai Tupoksinya ya. Untuk dapat mengikuti diklat seseorang harus dapat memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan sesuai dengan macam diklat yang diikuti. Selektifnya seleksi diklat yang kami usulkan adalah benar-benar pegawai yang mempunyai cukup kemampuan dan keahlian untuk mengikuti diklat yang dimaksud. Kesempatan untuk mengikuti diklat sangat terbuka bagi semua pegawai yang ada, asal sesuai dengan standar kompetensi yang dimiliki oleh setiap pegawai dan memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan bagi para peserta diklat. Untuk jadwal diklatnya itu sendiri kita yang ngajukan". (Pada wawancara tanggal 5 Juli 2010 di ruang Camat Singosari)

Jadi untuk mengembangkan kualitas Sumber Daya Manusia di kecamatan Singosari, Camat mengajukan usulan kepada pusat mengenai pegawainya yang akan diikutsertakan dalam kursus, pendidikan dan latihan (diklat), seminar, penyuluhan maupun training sehari. Kesempatan untuk mengikuti diklat di Kecamatan Singosari terbuka bagi semua pegawai asalkan pegawai tersebut memenuhi persyaratan yang ditetapkan sesuai dengan jenis diklat yang akan diikuti. Jadwal untuk mengikutsertakan pegawai dalam diklat diusulkan pihak Kecamatan kepada pusat. Bentuk diklat Struktural yang diikuti yaitu Diklat Kepemimpinan (Diklatpim), diklat ini dilakukan menurut jabatan, dan diklat Fungsional, yaitu diklat komputer, diklat keuangan dan diklat Kantor Pelayanan Data Elektronik (KPDE) yang dilaksanakan sesuai dengan Tupoksi.

Selanjutnya Kasubag Umum dan Kepegawaian mengatakan bahwa :

”Disini sebagian besar sudah pernah mengikuti diklat, entah diklat struktural maupun fungsional. Banyak manfaatnya itu, untuk mengembangkan ketrampilan diri dan menunjang tugas di sini juga. Kebijakan program pelatihan ini juga dapat mengembangkan kemampuan pegawai disini. Tapi ya memang masih beberapa yang mengikuti dan itu kurang soalnya diklatnya itu gak sering, Cuma 1-2 kali saja”. (Pada wawancara tanggal 2 Juli 2010 di ruang Pelayanan Masyarakat)

Jadi bentuk pendidikan non formal yang pernah mereka ikuti dapat berupa kursus, pendidikan dan latihan (diklat), seminar, penyuluhan, training sehari dan sebagainya. Banyak pegawai yang merasa bahwa kebijakan untuk memberikan program pelatihan kepada pegawai sudah dianggap sangat dapat mengembangkan kemampuan pegawai. Mereka menyadari bahwa banyak manfaat yang bisa diperoleh dengan mengikuti pendidikan tersebut, selain dapat menambah kemampuan dan keterampilan, juga dapat memudahkan mereka dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang diberikan. Hanya saja selama ini program pelatihan yang diberikan masih kurang dapat dirasakan manfaatnya secara menyeluruh oleh semua pegawai dikarenakan masih ada beberapa pegawai yang tidak pernah mengikuti program pelatihan tersebut. Dan intensitas keikutsertaan mereka dalam mengikuti pendidikan non formal masih dapat dikatakan kurang karena hanya sebanyak 1-2 kali saja.

(b) *Hygiene Factors* (Motivasi Ekstrinsik)

Motivasi ini bersumber dari daya tarik setelah pekerjaan selesai dan orang yang memotivasinya. Motivasi ini muncul apabila manajemen memberi seperti kenaikan imbalan, pujian atau promosi. Jadi pegawai yang terdorong secara ekstrinsik akan lebih terdorong oleh faktor - faktor ekstrinsik cenderung melihat kepada apa yang diberikan oleh organisasi kepada mereka dan kinerjanya diarahkan kepada perolehan hal - hal yang diinginkannya dari organisasi. Faktor extrinsik meliputi:

- **Upah**

Salah satu yang mempengaruhi motivasi pegawai adalah pemberian gaji, upah atau imbalan kompensasi. Karena ini merupakan sumber penghasilan bagi mereka dan tingkat penghasilan sangat berpengaruh dalam menentukan standar kehidupan. Selain itu kompensasi non finansial yang berupa barang, hadiah, kenyamanan dan kesejahteraan pegawai sebagai tambahan yang dapat memenuhi lagi kebutuhan pegawai, oleh karena itu motivasi pegawai banyak dipengaruhi oleh terpenuhi atau tidaknya kebutuhan minimal kehidupan pegawai tersebut.

Dalam hal ini Camat mengatakan :

”Motivasi kerja pegawai adalah terpenuhinya kebutuhan sehari-hari mereka. Dalam memotivasi pegawai agar semangat dalam bekerja, pemenuhan kesejahteraan pegawai mutlak harus diutamakan sebab kesejahteraan pegawai merupakan hal yang berkaitan dengan sifat daripada manusia itu sendiri yaitu ingin dipenuhi kebutuhan hidupnya, paling tidak kebutuhan pokok sehari-hari. Jadi apabila kebutuhan-kebutuhan tersebut terpenuhi maka pegawai cenderung punya motivasi untuk disiplin dalam melaksanakan tugasnya. Bentuk-bentuk pemenuhan kebutuhan yang telah dilakukan di Kecamatan Singosari ini, khususnya bagi pegawai dalam meningkatkan motivasi kerja berupa pemberian insentif atau dengan gaji itu sendiri, dana pensiun, asuransi kesehatan melalui ASKES, tunjangan jabatan atau fungsional serta tunjangan lainnya. Dalam hal ini tunjangan yang dimaksud adalah Tunjangan Hari Raya (THR) yang biasanya diberikan menjelang Lebaran yang bentuknya bisa berupa uang atau bingkisan. Selain itu juga diberikan pakaian dinas yang diberikan minimal satu taun sekali, kendaraan dinas, uang lembur, pujian, piagam dan lainnya. Penggajian disini ikut standart nasional. Kalo isu mengenai penggajian berdasarkan kinerja itu masih belum. Gajinya ya sesuai dengan pangkat golongan masing – masing ya, tiap golongan atau pangkat itu ya beda, tapi itu sudah cukup kok. Untuk tunjangan memang bila dibandingkan dengan pemberian kesejahteraan sebelum-sebelumnya memang ada peningkatan yang misalnya gaji yang tiap tahun ada kenaikan, adanya gaji ke tiga belas, dan THR meskipun nilainya kecil tapi cukup membantu pegawai

dalam memenuhi kebutuhan sehari-hari”. (Pada wawancara tanggal 5 Juli 2010 di ruang Camat Singosari)

Menurut Camat cara untuk memotivasi pegawainya adalah dengan memenuhi kebutuhan hidup sehari – hari pegawainya karena kesejahteraan pegawai merupakan hal yang berkaitan dengan sifat daripada manusia itu sendiri yaitu ingin dipenuhi kebutuhan hidupnya, minimal kebutuhan pokok. Dengan demikian maka pegawai tersebut akan lebih termotivasi dan disiplin dengan sendirinya. Upaya ini dilakukan dengan memberikan gaji rutin bulanan secara periodik, pemberian insentif, pemberian uang pensiun, pemberian asuransi kesehatan melalui ASKES, tunjangan jabatan atau fungsional serta tunjangan Hari Raya (THR) yang biasanya diberikan menjelang Lebaran yang bentuknya bisa berupa uang atau bingkisan, Selain itu juga dengan memberikan pakaian dinas kepada seluruh pegawai minimal satu tahun sekali, kendaraan dinas, pujian, piagam dan sebagainya.

Gaji pegawai di Kecamatan Singosari masih mengikuti aturan standar nasional. Belum menerapkan sistem penggajian seperti yang diisukan. Selama bekerja di kantor Kecamatan Singosari, pegawai merasa penghasilan yang diterima sudah mencukupi untuk memenuhi kebutuhan hidup. Mereka juga menyadari bahwa besarnya penghasilan yang diterima bergantung pada golongan kepegawaian tiap pegawai. Untuk tunjangan mengalami kenaikan. Gaji juga mengalami kenaikan sesuai dengan peraturan pusat dan saat ini sudah ada gaji ke tiga belas yang dapat membantu terpenuhinya kabutuhan para pegawai.

- **Kondisi dan Keamanan Kerja**

Maksudnya ialah sikap seseorang untuk tetap tenang dalam melaksanakan pekerjaan dan bagaimana menciptakan rasa aman dan nyaman saat bekerja.

Dalam hal ini Camat mengatakan :

”Kayawan disini sudah sangat maksimal menggunakan kemampuan untuk menyelesaikan tugasnya masing – masing supaya hasilnya baik pula. Tentunya ini menimbulkan kepuasan tersendiri ya kalo menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang baik. Kan kalo kita senang terhadap pekerjaan itu, tidak dibuat beban, kan menyenangkan. Yang lainnya juga merasa demikian. Suasana kerjanya baik, tenang, aman dan nyaman untuk bekerja”. (Pada wawancara tanggal 5 Juli 2010 di ruang Camat Singosari)

Menurut Camat Singosari, sebagian besar pegawai kantor Kecamatan Singosari sudah merasa cukup tenang terhadap hasil kerja yang mereka selesaikan. Mereka menganggap hasil kerja yang diperoleh sudah sangat maksimal sesuai dengan kemampuan yang mereka miliki. Selain itu menjadi semacam kebanggaan tersendiri bagi mereka karena menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Hal tersebut juga didasari adanya kesadaran bahwa apa yang mereka kerjakan hasilnya akan lebih baik jika mereka menyenangi pekerjaan tersebut. Terlebih lagi dengan dukungan dari lingkungan kerja yang aman dan nyaman serta suasana kerja yang kondusif sehingga pegawai menjadi tenang dalam bekerja.

- **Status**

Perbedaan status pegawai dalam bekerja sebisa mungkin tidak terjadi kesenjangan antara satu sama lain agar suasana bekerja menjadi nyaman dan membantu tercapainya tujuan organisasi.

Dalam hal ini Camat mengatakan :

”Disini tidak terjadi kesenjangan antara pegawai berpangkat tinggi atau rendah, justru itu akan melancarkan roda pemerintahan. Karena ada Camat, Camat punya sekcam, ada kasi-kasi terus ada kasubag – kasubag”. (Pada wawancara tanggal 5 Juli 2010 di ruang Camat Singosari)

Jadi di Kecamatan Singosari tidak terjadi kesenjangan yang mencolok antar pegawai. Perbedaan status itu justru semakin melancarkan jalannya roda pemerintahan di tingkat Kecamatan. Karena dengan perbedaan pangkat itu akan timbul pendelegasian wewenang dari pegawai yang berpangkat tinggi ke pegawai yang berpangkat lebih rendah. Camat mendelegasikan sebagian wewenang kepada sekretaris Camat, selanjutnya sekretaris Camat mendelegasikan sebagian wewenangnya kepada kepala seksi dan kepala sub bagian.

- **Prosedur Perusahaan**

untuk dapat mencapai tujuan organisasi, pihak – pihak yang ada di dalamnya yaitu para pegawai harus mengerti akan tugasnya masing – masing. Dan sudah menjadi kewajiban Camat untuk membimbing pegawainya agar mengerti akan tuasnya tersebut.

Dalam hal ini Camat mengatakan :

”Pegawai disini saya rasa sudah tau betul bagaimana tata kerja yang ada di organisasi ini dan dengan sendrinya secara sadar mereka melakukannya. Penyelesaian tuganya juga baik karena mereka dapat tepat waktu menyelesaikannya. Ini juga karena mereka itu kan sudah tau tugas – tugasnya itu seperti apa, kan itu sudah ada pelatihannya, bagaimana tugas dan kewajibannya, kan sudah ada prosedur kerjanya juga. Tapi ya saya juga tetap mengawasi dan memberi pengarahan kepada mereka kalau mereka kurang mengerti atau salah dalam melakukan tugasnya”. (Pada wawancara tanggal 5 Juli 2010 di ruang Camat Singosari)

Berkaitan dengan tata kerja atau prosedur kerja, pegawai di kantor Kecamatan Singosari sudah memahami dengan baik tata kerja yang ada di instansi tersebut dan mereka dengan sadar menerapkannya. Ini dikarenakan Camat selaku pimpinan selalu mendampingi dan memberi pengarahan kepada pegawainya yang kurang mengerti akan tugasnya masing – masing. Selanjutnya tingkat kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan juga sudah dapat dikatakan baik karena mereka selalu menyelesaikannya dengan tepat waktu. Pegawai sudah sangat menguasai dan memahami tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepada mereka. Hal ini dikarenakan bahwa sebelum mereka bekerja, mereka terlebih dulu mendapatkan penjelasan mengenai tugas dan kewajiban yang harus dilakukan. Hal ini dikarenakan setiap pegawai sudah mengetahui dengan benar apa yang telah menjadi tugasnya. Selain itu terdapat prosedur kerja yang dijadikan acuan mereka dalam menyelesaikan tugas.

- **Mutu Penyeliaan**

Penempatan pegawai yang sesuai dengan kemampuan dan tingkat pendidikannya sangat berpengaruh terhadap kinerjanya. Penempatan yang baik akan memaksimalkan kinerja seseorang, sebaliknya penempatan yang kurang tepat akan berpengaruh pada menurunnya kinerja seseorang tersebut.

Dalam hal ini Camat mengatakan :

”Untuk penempatan pegawai, kalo pejabat struktural itu dari bupati, kalo tetap, non eselon, non struktural itu kebijakan Camat. Untuk latar belakang pendidikan sama pekerjaan semua sesuai gak ada yang salah penempatan”. (Pada wawancara tanggal 5 Juli 2010 di ruang Camat Singosari)

Jadi untuk penempatan pegawai di Kecamatan Singosari ini berdasar pusat melalui keputusan bupati untuk para pegawai eselon atau struktural. Sedangkan

untuk pegawai non eselon penempatannya berdasarkan kebijakan Camat singosari yang penempatannya disesuaikan dengan kemampuan pegawai dan latar pendidikan pegawai sehingga tidak terjadi kesalahan.

- **Mutu Hubungan Interpersonal Antar Sesama Rekan Kerja, Atasan Dan Bawahan**

Diartikan sebagai kesediaan untuk bekerja sama dengan pegawai lain, sanggup menyelesaikan konflik dan memberikan dukungan pada rekan kerja. Pemimpin suatu kelompok atau organisasi harus dapat berkomunikasi, baik dengan bawahan atau dengan pihak luar, agar dapat menyampaikan suatu informasi atau suatu perintah. Dalam persiapan komunikasi, yang bersangkutan harus pula mencakup usaha agar pihak penerima dapat menerima secara efektif. Dalam berkomunikasi, komunikator menggunakan simbol - simbol dalam penyampaian berita, oleh karena itu seorang komunikator harus banyak mempunyai ide dalam penyampaian berita, agar si penerima mudah menerima apa yang disampaikan oleh komunikator.

Mengenai ini Camat mengatakan :

”Komunikasi yang saya lakukan tidak hanya secara formal tetapi komunikasi informal sudah sering saya lakukan. Komunikasi secara formal biasanya dilakukan pada saat apel pagi atau pada saat diadakan pertemuan atau rapat-rapat rutin dengan para bawahan minimal sebulan sekali. Untuk komunikasi secara informal tersebut bersifat kekeluargaan. Dalam hal ini yang biasa saya lakukan misalnya menyapa, menyalami bawahan setiap waktu. Prinsip yang saya anut bersifat kekeluargaan sehingga dengan demikian akan terjalin keakraban antara pimpinan dan bawahan. Bila dalam bekerja pegawai kurang bersemangat saya mencoba untuk mendekati dan menanyakan langsung, mungkin dari pegawai tersebut punya masalah dengan pekerjaan atau masalah pribadi. Saya mencoba untuk terbuka dengan pegawai karena masalah yang dihadapi pegawai akan berdampak pada pekerjaan yang dilakukan”. (Pada wawancara tanggal 5 Juli 2010 di ruang Camat Singosari)

Bentuk komunikasi yang dilakukan Camat Singosari bersifat formal dan informal. Formal biasanya dilakukan pada apel pagi dan rapat rutin seluruh pegawai Kecamatan yang dilaksanakan minimal satu bulan sekali. Sedangkan secara informal, Camat melakukannya secara kekeluargaan dengan menyapa atau menyalami bawahan sehingga akan tercipta hubungan yang baik antara Camat sebagai pimpinan dengan para bawahannya. Saat salah satu pegawai di Kecamatan Singosari sedang menghadapi suatu permasalahan, Camat sebisa

mungkin melakukan pendekatan secara personal kepada pegawai yang bersangkutan dan mencoba terbuka atas berbagai masalah yang dihadapi para pegawainya karena jika permasalahan tersebut tidak segera diselesaikan maka tentu akan berdampak pada pekerjaan yang diembannya.

Selanjutnya Kasubag Umum dan Kepegawaian mengatakan :

”Untuk komunikasi sering dilakukan, misalnya lewat apel, pengarahan, rapat dinas. Selain itu kan alo ada waktu senggang Camat menyempatkan ngecek kerja pegawai atau ngobrol santai. Hubungan antar pegawai biasanya dilakukan saat istirahat saja, kalo kerja ya nanti mengganggu”. (Pada wawancara tanggal 2 Juli 2010 di ruang Pelayanan Masyarakat)

Menurut Kasubag Umum dan Kepegawaian, bentuk kounikasi yang dilakukan Camat bisa dalam bentuk pengarahan pada waktu apel pagi atau pada saat dilakukan rapat dinas. Komunikasi non formal juga dilakukan Camat misalnya saat waktu senggang yang digunakan untuk sekedar mengecek keadaan pegawai atau dengan berbincang – bincang dengan pegawai yang lainnya. Tetapi untuk hubungan antar pegawai sendiri masih terdapat celah. Karena kesibukan kerja masing – masing, jadi komunikasi dilakukan pada saat jam istirahat saja.

(2) Upaya Camat untuk Meningkatkan Disiplin Pegawai di Kecamatan Singosari

a. Disiplin yang Timbul dari Dalam Diri Sendiri (*Self Imposed Discipline*)

Disiplin yang timbul dari dalam diri sendiri merupakan disiplin yang timbul atas dasar kerelaan, kesadaran, dan bukan atas dasar paksaan atau ambisi tertentu. Disiplin ini timbul karena seseorang merasa terpenuhi kebutuhannya dan merasa menjadi bagian organisasi, sehingga orang akan tergugah hatinya untuk sadar dan secara sukarela mematuhi segala peraturan yang berlaku.

Dalam hal ini Camat mengatakan :

”Saya rasa pegawai disini sudah melaksanakan disiplin itu sendiri tanpa saya perintahkan. Ya bisa dilihat sendiri, meskipun saya tidak mengecek kelengkapan seragam, tapi para pegawai disini sudah mengerti sendiri. Ya ini kan karena sudah ada peraturannya, jadi mereka tau apa yang harus dilakukan. Upaya yang saya lakukan ya dengan melakukan sosialisasi peraturan – peraturan. Biasanya dilakukan saat apel pagi atau dengan menempelkan peraturan di papan pengumuman”. (Pada wawancara tanggal 5 Juli 2010 di ruang Camat Singosari)

Jadi pegawai di Kecamatan Singosari telah melaksanakan disiplin yang bersumber dari dalam diri sendiri bukan berdasarkan paksaan. Bentuk upaya Camat untuk mewujudkannya salah satunya dengan melakukan sosialisasi peraturan, entah diumumkan saat apel pagi maupun ditempel pada papan pengumuman. Salah satu contohnya yaitu dapat dilihat dari kelengkapan atribut pegawai. Tanpa dicek Camat setiap hari, pegawai sudah tahu betul harus mengenakan seragam yang benar, ini karena pegawai sudah mengerti akan peraturan yang harus dilaksanakan oleh seluruh pegawai tanpa terkecuali.

Camat menambahkan :

”Selain itu mungkin pegawai disini sudah sadar ya kalo mereka itu bagian dari organisasi kecamatan. Jadi ya dengan sendirinya mereka disiplin kepada organisasinya sehingga mereka menaati peraturan disini secara sadar diri tanpa paksaan. Selain itu dengan menempel slogan – slogan di ruangan kerja pegawai. Diharapkan dengan penempelan slogan – slogan tersebut akan mengingatkan pegawai akan tanggung jawabnya sebagai abdi negara”. (Pada wawancara tanggal 5 Juli 2010 di ruang Camat Singosari)

Pegawai di Kecamatan Singoasri merasa bahwa dirinya adalah satu kesatuan dan menjadi bagian dari organisasi Kecamatan. Dengan demikian secara sadar dan dengan sendirinya akan menaati segala bentuk peraturan yang berlaku karena merasa itu adalah kewajibannya sebagai abdi negara. Upaya Camat Singosari yang lain yang digunakan untuk meningkatkan disiplin dari dalam diri sendiri adalah dengan menempel slogan – slogan yang diharapkan akan mengingatkan pegawai akan semua kewajiban dan tanggung jawabnya.

Selanjutnya Kasubag Umum dan Kepegawaian menambahkan :

”Untuk menumbuhkan disiplin dari diri sendiri itu ya diawali dari sikap diri sendiri ya. Dan pastinya peran pimpinan juga berpengaruh. Keteladanan perilaku pimpinan itu juga menjadi panutan bagi para pegawainya. Pak Camat disini sudah memberikan contoh sikap disiplin yang baik bagi para pegawai disini. Jadi ya kami sebagai bawahan meniru sikap pimpinan itu ya. Selain itu juga Pak Camat juga sering memberikan hadiah – hadiah. Ya sedikit banyak hal tersebut juga berpengaruh pada tingkat kedisiplinan. Kalo kebutuhan terpenuhi kan otomatis orang tersebut akan erdisiplin dengan sendirinya tanpa harus diperintah ya”. (Pada wawancara tanggal 2 Juli 2010 di ruang Pelayanan Masyarakat)

Pegawai di Kantor Kecamatan Singosari juga menuturkan bahwa kedisiplinan pegawai juga terpengaruh oleh kedisiplinan pemimpin dimana pemimpin harus

dapat memberikan contoh yang baik bagi para pegawainya dan menjadi panutan dalam berdisiplin. Dengan begitu pegawai akan meniru kedisiplinan pimpinan yaitu Camat dengan sukarela. Ditambah lagi dengan adanya hadiah yang dipergunakan sebagai pendongkrak semangat disiplin pegawai. Karena dengan tercukupinya kebutuhan dasar pegawai maka dengan sendirinya pegawai akan melakukan disiplin dari dalam diri sendiri tanpa adanya paksaan.

b. Disiplin Berdasarkan Perintah (*Command Discipline*)

Disiplin ini timbul dan tumbuh disebabkan karena paksaan, perintah hukuman dan kekuasaan. Jadi disiplin ini bukan tumbuh atas perasaan yang ikhlas, akan tetapi timbul karena adanya paksaan atau ancaman orang lain.

Dalam hal ini Camat mengatakan bahwa :

”Apabila ada pegawai saya yang dinilai melakukan pelanggaran atau tidak melaksanakan kewajibannya dengan baik saya memberika teguran dan bahkan sanksi kepada pegawai saya. Hal ini diterapkan atau tidak, tergantung dari perilaku mereka, apabila mereka melakukan penyimpangan memang saya ambil tindakan misalnya dengan memberikan surat pernyataan kepada pegawai tersebut”. (Pada wawancara tanggal 5 Juli 2010 di ruang Camat Singosari)

Jadi apabila Camat Singosari menjumpai pegawainya yang melakukan pelanggaran atau tidak melaksanakan kewajibannya dengan baik, maka Camat akan memberikan teguran atau sanksi atau dengan memberikan surat pernyataan kepada pegawai yang bersangkutan sesuai dengan kesalahan pegawai sesuai jenis pelanggaran atau penyimpangan yang dilakukan pegawai.

Hal senada juga diungkapkan Kasubag Umum dan Kepegawaian :

”Sebagai bawahan tentu saja terkadang kami melakukan kesalahan. Dalam menjalankan tugas yang diemban, sebagai manusia normal kami tidak bisa sepenuhnya menghindari kesalahan. Dalam hal ini Camat melihat bobot daripada kesalahan yang kami lakukan. Jadi kami juga pernah mendapatkan teguran dan bahkan sanksi atas suatu kelalaian yang kami lakukan dan hal ini dinilai sebagai suatu kesalahan yang patut dihukum. Apabila kesalahan itu sifatnya sedang atau berat itu biasanya diberikan sanksi walaupun sanksinya masih bersifat tertulis yaitu pernyataan tidak mengulangi kesalahan dan kadang-kadang juga dimutasi kalau diperlukan”. (Pada wawancara tanggal 2 Juli 2010 di ruang Pelayanan Masyarakat)

Pegawai kantor Kecamatan Singosari sebagai manusia yang normal juga tidak luput dari kesalahan. Dalam pengenaan suatu hukuman, Camat melihat dari bobot kesalahan yang dilakukan. Pegawai Kecamatan Singosari menganggap bahwa

hukuman tersebut memang patut dikenakan atas terjadinya suatu kesalahan atau pelanggaran. Apabila kesalahan atau pelanggaran tersebut bersifat berat maka akan diberikan sanksi tertulis berupa surat pernyataan tidak akan mengulangi kesalahan yang sama. Dan apabila kesalahan itu lebih berat lagi maka memungkinkan akan dilakukan mutasi pegawai.

Selanjutnya Camat menambahkan :

”Banyak ya peraturan disiplin disini yang berdasarkan perintah. Misalnya saja perintah langsung berdasarkan Bupati Malang. Itu dalam bentuk surat Bupati yang ditujukan kepada Kantor Kecamatan sini ya. Ya macam – macam contohnya. Misalnya itu berdasarkan ketentuan Peraturan Bupati Malang nomor 29 Tahun 2006 yang nantinya diadakan pelaporan pelaksanaannya secara periodik setiap akhir bulan. Contoh yang lain yaitu mengenai PNS yang datang masuk dinas tanpa keterangan itu berdasarkan surat Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang tanggal 15 Oktober 2009 Nomor : 800/2656/421.208/2009 yang nantinya dilaporkan ke BKD subag. Umum dan Kepegawaian sebagai bahan evaluasi pembinaan karir yang bersangkutan ke Bapak Bupati Malang selaku pembina kepegawaian”. (Pada wawancara tanggal 5 Juli 2010 di ruang Camat Singosari)

Banyak sekali peraturan kedisiplinan yang harus dilakukan pegawai berdasarkan perintah. Misalnya saja berdasarkan surat perintah Bupati Malang nomor 29 Tahun 2006 dalam hal peningkatan disiplin atau tertib penggunaan pakaian dinas dan apel pagi dengan membuat laporan pertanggungjawaban secara periodik setiap akhir bulan. Selain itu juga surat Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang tanggal 15 Oktober 2009 Nomor : 800/2656/421.208/2009 mengenai PNS yang datang masuk dinas tanpa keterangan yang nantinya dilaporkan ke BKD subag. Umum dan Kepegawaian sebagai bahan evaluasi pembinaan karir bagi pegawai yang bersangkutan.

c. Tingkat Keberhasilan Camat dalam Dalam Meningkatkan Motivasi dan Disiplin Pegawai di Kantor Kecamatan Singosari

(1) Tingkat Keberhasilan Camat Dilihat dari Motivasi Pegawai

(a) Hasil yang Dicapai

Diartikan bahwa pelaksanaan tugas atau pekerjaan harus dapat diselenggarakan secara cepat, tepat, berhasil guna dan berdaya guna serta melebihi dari standar yang ditentukan, baik dalam kuantitas maupun kualitasnya yang berhubungan dengan tingkat pelaksanaan tugas yang berhasil guna dan

berdaya guna serta tingkat hasil kerja yang melebihi standar, baik jumlah ataupun mutunya.

Dalam hal ini Camat Singosari mengatakan :

”Untuk prestasi pegawai itu sudah cukup baik ya, misalnya sudah memenangkan beberapa lomba – lomba. Permasalahan kurang mengertinya masyarakat mengenai PBB, biasanya dilakukan sosialisasi. Saya mendelegasikan wewenang kepada lurah – lurah supaya mensosialisasikan mengenai PBB dan jangan sampai terlambat membayar. Untuk kurangnya motivasi pegawai pada hal – hal yang bersifat rutinitas itu biasanya lewat pemberian uang lebih, ya sekedar untuk memotivasi saja. Selain itu juga pembuatan slogan – slogan yang ditempel di dinding untuk mengingatkan pegawai agar bekerja secara maksimal. Seperti slogan ” Jangan menunda – nunda hal kecil, lakukan saat ini juga! ”. Itu salah satu contohnya. Itu sedikit banyak berpengaruh juga pada motivasi pegawai. Promosi jabatan juga salah satu cara yang saya gunakan, apabila kerjanya baik akan saya usulkan untuk dinaikkan. Atau melakukan mutasi”. (Pada wawancara tanggal 5 Juli 2010 di ruang Camat Singosari)

Prestasi yang diraih oleh Kecamatan Singosari sudah baik, ini dibuktikan dengan telah memenangkan berbagai macam lomba. Untuk masalah PBB, masyarakat banyak yang belum mengerti pentingnya membayar PBB. Untuk itu Camat menugaskan kepada lurah – lurah agar mensosialisasikan PBB kepada penduduk di sekitarnya.

Semangat pegawai untuk melaksanakan hal – hal yang bersifat rutinitas ternyata masih kurang. Upaya Camat adalah dengan emotivasi menggunakan uang lebih selain gaji pokok dan dengan menghimbau dan mengingatkan pegawai untuk tetap termotivasi bekerja dengan menempel slogan – slogan. Selain itu promosi dan mutasi juga berpengaruh terhadap motivasi pegawai

Selanjutnya Camat menambahkan :

”Walaupun sudah ada rapat untuk menyusun program – program tetapi tetap saja terkadang ada yang kurang mengerti tugasnya sehingga kerjanya tidak maksimal. Untuk itu saya melakukan monitoring, disitu dapat dilihat mana yang tugasnya baik mana yang kurang. Kalo kurang ya saya jelaskan supaya mengerti lagi. Yang penting itu komunikasi ya”. (Pada wawancara tanggal 5 Juli 2010 di ruang Camat Singosari)

Kendala lain yang dihadapi Camat yaitu kurang pemahamnya sebagian pegawai atas program –program yang dijalankan sehingga tidak maksimal dalam bekerja karena ketidaktahuan. Untuk itu Camat selalu melakukan komunikasi agar permasalahan seperti itu dapat diminimalisir.

(b) Perilaku Kerja Pegawai

Berkaitan dengan perilaku pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Penilaiannya dapat diukur dari penguasaan akan tugas yang diberikan, keterampilan dan pengalaman kerja yang dimiliki, keseriusan melaksanakan tugas serta kemampuan berkomunikasi dengan pihak lain. Ini bisa dilihat dari tingkat penguasaan tugas, tingkat keterampilan kerja, tingkat hubungan kerjasama dengan pihak lain, dan tingkat kesungguhan melaksanakan tugas.

Dalam hal ini Camat Singosari mengatakan :

”Untuk tingkat penguasaan tugas saya lihat sudah baik ya. Masalahnya paling – paling ya penyelesaian tugasnya molor. Ya itu tadi selalu ada teguran – teguran yang bersifat membangun. Selain itu dengan mengikuti pelatihan – pelatihan kan turut membantu. Sebisa mungkin semua pegawai disini ikut pelatihan terutama yang berhubungan dengan tugasnya. Kalo ada pegawai baru misalnya, biasanya mereka itu masih belum tahu benar apa tugasnya. Untuk itu saya memberikan bimbingan dan pengarahan langsung kepada pegawai itu, sehingga seterusnya tidak bingung mau ngapain”. (Pada wawancara tanggal 5 Juli 2010 di ruang Camat Singosari)

Tingkat penguasaan tugas oleh pegawai sudah cukup baik. Untuk masalah tidak tepatnya penyelesaian tugas, Camat akan segera menegur pegawai yang bermasalah sehingga di kemudian hari pegawai tersebut tepat waktu dalam menyelesaikan tugasnya. Apabila dijumpai pegawai baru yang biasanya kurang paham mengenai tugasnya, Camat akan memberikan pengarahan kepada pegawai tersebut

(2) Tingkat Keberhasilan Camat Dilihat dari Disiplin Pegawai

(a) Ketaatan Aparat terhadap Peraturan

Indikator disiplin kerja yang digunakan salah satunya adalah tingkat ketaatan pegawai pada peraturan dan tata tertib. Taat berarti mematuhi semua petunjuk - petunjuk atau aturan yang ada. Ketepatan aparat pada jam - jam kerja, pada saat datang dan pulang apakah selalu tepat waktu, faktor keterlambatan pegawai saat masuk kantor. Kemudian kepatuhan pegawai pada perintah atau instruksi dari atasan. Apakah pegawai selalu melaksanakan instruksi dari atasan atau tidak. Apakah pegawai selalu mengikuti prosedur dalam melaksanakan tugasnya, apakah pegawai pernah melanggar aturan tata tertib yang ada di kantor, bagaimana cara berpakaian pegawai, apakah selalu memakai seragam atau tidak dan bagaimana tingkat kehadiran pegawai pada jam kerja.

Cara berpakaian di Kecamatan Singosari diatur berdasarkan Peraturan Bupati Malang Nomor 29 Tahun 2006 tentang pakaian dinas pegawai atau perangkat desa di lingkungan pemerintah kabupaten malang, seperti yang dikemukakan Camat Singosari :

”Saya rasa tingkat disiplin pegawai disini rata-rata saya anggap sudah cukup baik hal ini dapat anda lihat sendiri, ham pir semua staf saya selalu berpakaian rapi dan disesuaikan dengan aturan-aturan yang ada, atribut-atribut yang digunakannya pun jug lengkap dan mmenuhi syarat. Kalo berpakaian disini itu resmi seperti perbup 29 tahun 2006 itu. Hari senin sampai kamis itu pake keki beserta kelengkapan atributnya, kalo hari jum’at pakai batik dari kabupaten atau pakaian olah raga kalo diadakan kerja bakti bersama atau senam bersama. Mengenai ketaatan pegawai terhadap terhadap jam-jam kerja juga cukup baik. Tapi kadang ada juga yang terlambat atau pulang sebelum waktunya. Ini langsung saya tegur, kalau masih saja melakukan yang sama akan saya kasih teguran tertulis berupa surat peringatan. Untuk masalah prosedur kerja selalu dilaksanakan dengan cukup tertib sehingga kesalahan-kesalahan prosedur dapat diatasi. Tentang penggunaan fasilitas kantor saya nilai juga sudah cukup baik. Meski begitu tidak seluruhnya dapat melaksanakan disiplin dengan baik karena ada juga yang masih kelihatan bermalas-malasan bahkan terkadang ada juga pegawai yang tanpa ijin meninggalkan tugas pekerjaannya sehingga pekerjaannya menjadi terbengakalai. Namun ada juga pegawai yang benar-benar tertib dan teratur terhada pekerjaannya. Sehingga dengan menyikapi hal ini terhadap pegawai yang tidak disiplin untuk pertama kalinya saya kasih teguran secara lisan atau tertulis dan pengarahan sesuai sesuai aturan yang berlaku”. (Pada wawancara tanggal 5 Juli 2010 di ruang Camat Singosari)

Tingkat disiplin pegawai di kantor Kecamatan Singosari menurut Camat sudah cukup baik ini bisa dilihat dari kerapian pegawai menggunakan pakaian dinas yang sesuai dengan peraturan beserta atributnya yang memenuhi syarat. Karena penggunaan pakaian dinas beserta atribut yang rapi dan sesuai dengan peraturan yang berlaku adalah salah satu indikasi kedisiplinan pegawai. Sedangkan untuk peraturan mengenai pakaian dinas yang harus dikenakan bagi seluruh pegawai di kantor kecamatan Singosari tertuang pada Peraturan Bupati Malang Nomor 29 Tahun 2006 tentang pakaian dinas pegawai atau perangkat desa di lingkungan pemerintah kabupaten malang. Ini bisa dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 6
Peraturan Pakaian Dinas Pegawai Atau Perangkat Desa
Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Malang

Hari	Pakaian Dinas
Senin s/d Kamis	Pakaian Dinas Harian (PDH) warna keki dengan kelengkapan atribut
Jum'at	Memakai batik kabupaten atau pakaian olah raga

Sumber Data: Data sekunder Kecamatan Singosari, Desember 2009.

Selanjutnya Camat juga mengatakan bahwa tingkat ketaatan pegawai terhadap jam - jam kerja juga sudah cukup baik. Bila ada pegawai yang terlambat datang ke kantor atau pulang sebelum batas waktu yang ditetapkan, Camat tidak segan - segan menegur pegawai yang bersangkutan. Bila kesalahan seperti ini masih terulang maka Camat akan memberi teguran tertulis berupa surat peringatan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Mengenai masalah prosedur pekerjaan, pegawai Kecamatan Singosari selalu melaksanakan dengan tertib sehingga meminimalisir kesalahan yang dapat terjadi. Penggunaan fasilitas kantor oleh pegawai juga sudah cukup baik.

Meskipun demikian, tidak semua pegawai di kantor Kecamatan Singosari mempunyai tingkat didiplin yang tinggi. karena selalu saja dijumpai pegawai yang bermalasan - malasan melaksanakan pekerjaannya, meninggalkan pekerjaannya tanpa ijin dan membiarkan pekerjaannya terbengkalai. tetapi juga banyak dijumpai pegawai Kecamatan Singosari yang benar - benar tertib dan teratur menjalankan pekerjaannya.

Selanjutnya Camat menambahkan :

”Dalam jam kerja ada beberapa pegawai yang pulang lebih awal dari jadwal kerja yang sudah ditentukan. Penyebabnya bermacam-macam ada yang karena keluarga ataupun urusan lainnya. Walaupun demikian pegawai disini mempunyai kesadaran yang baik untuk masuk kantor. Untuk pegawai yang tidak masuk kantor tanpa alasan yang jelas akan segera saya tindak lanjuti sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Dan berkenaan dengan pemecatan itu tidak ada. Yang terberat pendisiplinan kerja berupa teguran baik lisan maupun tulisan”. (Pada wawancara tanggal 5 Juli 2010 di ruang Camat Singosari)

Terkadang juga masih dijumpai pegawai yang pulang kerja sebelum waktu yang ditentukan dengan berbagai macam alasan. Untuk pegawai yang pulang kerja tidak sesuai dengan batas waktu yang ditentukan dengan alasan yang tidak jelas akan segera ditindaklanjuti oleh Camat sesuai dengan ketentuan yang berlaku, misalnya dengan pendisiplinan berupa teguran langsung maupun secara tertulis. Tetapi sejauh ini tidak pernah dijumpai pelanggaran yang berat sampai terjadi pemecatan karena sebagian besar pegawai mempunyai kesadaran yang baik untuk menaati jam datang dan pulang kerja.

Jam kerja pada Kecamatan Singosari dapat dilihat dalam tabel di bawah ini:

Tabel 7
Peraturan Jam Kerja pada Kecamatan Singosari

Hari	Apel pagi	Senam kesegaran jasmani	Masuk kerja	Istirahat	Pulang kerja
Senin s/d Kamis	07.30	-	08.00	12.00 s/d 13.00	15.30
Jum'at	-	07.30 s/d selesai		11.30 s/d 13.00	15.00

Sumber Data: Data sekunder Kecamatan Singosari, Desember 2009.

Absensi atau daftar hadir pegawai juga merupakan salah satu indikator kedisiplinan pegawai. Ini bisa dilihat dari tingkat kehadiran pegawai pada saat jam kerja. Dapat dikatakan apabila tingkat kehadiran tinggi maka tingkat kedisiplinan pegawai tinggi, namun apabila tingkat kehadiran rendah maka tingkat kedisiplinan pegawai juga rendah pula. Berikut rekapitulasi perbandingan absensi sepanjang 2009 dan 2010 (Januari – Juni) :

Tabel 8
Perbandingan Presensi Pegawai
Sepanjang Tahun 2009 dan 2010 (Januari – Juni)

Keterangan	Jumlah Tahun 2009	Jumlah Tahun 2010 (Januari – Juni)
Sakit	9	18
Tanpa Keterangan	48	7
Ijin	14	2
Pendidikan	11	2
Diklat	0	2
Cuti	5	1
Dinas Luar	2	1

Sumber Data: Data sekunder Kecamatan Singosari, Desember 2009.

Dari perbandingan di atas dapat diketahui bahwa tingkat absensi dari tahun 2009 ke tahun 2010 mengalami penurunan. Ini bisa dilihat dengan melihat bahwa sepanjang tahun 2009, pegawai yang tidak hadir tanpa keterangan sejumlah 48 kali, ijin sejumlah 14 kali dan cuti 5 kali. Sedangkan pada tahun 2010 dalam kurun waktu 6 bulan pertama saja dapat dilihat bahwa tidak hadir tanpa keterangan mengalami penurunan menjadi 7 kali, ijin 2 kali dan cuti 1 kali. Ini menunjukkan bahwa terjadi peningkatan kedisiplinan pegawai di kantor Kecamatan Singosari.

(b) Tanggung Jawab

Indikator lain dari disiplin kerja yang digunakan untuk mengukur efektivitas pelayanan dalam penelitian ini adalah rasa tanggungjawab dari para pegawainya. Tanggungjawab dalam hal ini berarti melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan mau menanggung akibat dari semua resiko hasil kerjanya. Bagaimana para aparat menggunakan dan memelihara alat - alat perlengkapan kantor yang ada. Apakah mereka menggunakannya hanya untuk keperluan pekerjaan atau malah mereka menggunakannya untuk kepentingan pribadi mereka sendiri. Kemudian bagaimana tanggungjawab mereka dalam menyelesaikan suatu pekerjaan sesuai dengan ketentuan dengan jumlah dan kualitas yang memuaskan serta bagaimana

kesanggupan mereka untuk menanggung resiko terhadap tindakan yang sudah dilakukan.

Menggunakan perlengkapan kantor dengan hati - hati. Sikap hati - hati dapat menunjukkan bahwa seseorang memiliki sikap disiplin kerja yang baik karena apabila tidak hati - hati dalam menggunakan perlengkapan kantor akan terjadi kerusakan yang mengakibatkan kerugian – kerugian.

Dalam hal ini Camat mengatakan :

“meskipun kita ada pembaruan peralatan tetapi penggunaa yang tidak hati – akan merugikan kita sendiri disini. Jadi saya menghimbau untuk kepada setiap pegawai agar merawat peralatan masing – masing. Misalnya untuk kasubag kepegawaian dan umum di mejanya kan ada komputer dan printer atau mesin foto kopi, ya itu sudah otomatis menjadi tanggung jawabnya untuk merawatnya. Kalo ada yang rusak kalo rusak karena kesalahan sendiri atau rusak ringan ya sebisa mungkin diperbaiki sendiri. Tapi kalo sudah rusak parah ya kita ngajuin ke pusat memakai anggaran APBD untuk pembaharuan karena kita kan organisasi publik, jadi tidak punya pemasukan sendiri. Untuk tanggung jawab pekerjaan, saya selalu menekankan berkali – kali agar tugas pekerjaan yang diiberikan itu diselesaikan secepat mungkin. Tidak menunda – nunda pekerjaan. Yang nantinya selalu membuat laporan ke saya. Untuk tanggung jawab sebagai pegawai negri, itu juga selalu saya tekankan agar menjaga nama baik dan citra”. (Pada wawancara tanggal 5 Juli 2010 di ruang Camat Singosari)

Camat Singosari selalu menghimbau kepada seluruh pegawainya agar merawat barang – barang yang menjadi tanggung jawabnya masing – masing, jangan sampai terjadi kerusakan sebisa mungkin. Jika kesalahan bersifat ringan sebisa mungkin diperbaiki sendiri, tetapi apabila tingkat kerusakan sudah cukup parah, maka Camat akan mengajukan pembaharuan kepada pusat dengan anggaran dana dari APBD. Untuk tanggung jawab pekerjaan, Camat selalu menghimbau agar tidak menunda – nunda pekerjaan dan membuat laporan pertanggungjawaban kepada Camat sebagai bahan evaluasi. Selain itu juga sudah menjadi tanggung jawab agar selalu menjaga nama baik dan citra pegawai negri i mata masyarakat.

Selanjutnya Camat menambahkan :

”Untuk barang – barang pribadi yang ikut terinventaris itu saya menyuruh menyusun ulang daftar inventaris secara periodik, tiap setahun sekali. Tetapi kalo ada pembaharuan ya langsung diperbaiki saat itu juga. Harus dicek mana barang milik negara mana barang pribadi yang katut istilahnya. Untuk penggunaan kendaraan dinas itu jangan sampai digunakan pribadi, iu untuk keperluan kerja saja” (Pada wawancara tanggal 5 Juli 2010 di ruang Camat Singosari)

Camat Singosari akan menyuruh pegawainya untuk menyusun daftar barang – barang inventaris secara periodik setiap setahun sekali untuk menghindarkan dari kesalahan barang pribadi yang ikut terinventarisir. Dan menghimbau agar kendaraan dinas yang disediakan hanya untuk keperluan dinas/pekerjaan saja.

B. Pembahasan

1. Keadaan Motivasi dan Disiplin Pegawai Di Kecamatan Singosari

a. Keadaan Motivasi Pegawai Di Kecamatan Singosari

Setiap tindakan manusia mempunyai tujuan atau motivasi baik itu disadari maupun tidak disadari. Demikian pula pekerjaan atau kegiatan pegawai mempunyai motivasi misalnya dia mengharapkan gaji atau upah yang layak, kepuasan pribadi dari apa yang dikerjakannya, promosi atau kenaikan jabatan dan lain sebagainya. Pegawai sebagai makhluk sosial dalam bekerja tidak hanya mengejar penghasilan saja tetapi juga mengharapkan selama bekerja dia juga dapat diterima dan dihargai sesama pegawai dan diapun akan merasa bahagia juga dapat membantu pegawai lain. Motivasi atau dorongan untuk bekerja ini sangat menentukan bagi tercapainya sesuatu tujuan, maka manusia harus dapat menumbuhkan motivasi kerja setinggi-tingginya bagi para pegawai dalam organisasi. Pengertian motivasi erat kaitannya dengan timbulnya suatu kecenderungan untuk berbuat sesuatu guna mencapai tujuan.

(1) Hasil yang Dicapai

Diartikan bahwa pelaksanaan tugas atau pekerjaan harus dapat diselenggarakan secara cepat, tepat, berhasil guna dan berdaya guna serta melebihi dari standar yang ditentukan, baik dalam kuantitas maupun kualitasnya yang berhubungan dengan tingkat pelaksanaan tugas yang berhasil guna dan berdaya guna serta tingkat hasil kerja yang melebihi standar, baik jumlah ataupun mutunya.

Berdasarkan hasil penelitian dapat dikatakan bahwa tugas yang menjadi kewajiban pegawai di Kecamatan Singosari sudah berhasil. Pegawai juga sudah merasa puas terhadap hasil kerja mereka selama ini terutama mengenai program pemungutan PBB. Hal ini dibuktikan bahwa selama ini target penarikan pajak selalu tercapai dan bahkan lunas sebelum jatuh tempo yang ditentukan dan juga

berhasil dalam memenangkan berbagai lomba, yaitu lomba Gerakan Sayang Ibu dan Camat Berprestasi. Keberhasilan tersebut menurut pegawai di kantor Kecamatan Singosari lebih disebabkan oleh keseriusan pegawai di kantor Kecamatan Singosari dalam melaksanakan setiap kegiatan yang direncanakan. Sebelumnya pegawai di kantor Kecamatan Singosari terlebih dahulu membuat semacam program misalnya program kegiatan untuk mendukung upaya peningkatan PBB. Hanya saja dalam prakteknya, program kegiatan yang telah direncanakan pada sering mendapatkan halangan terlebih lagi pada saat berhadapan dengan masyarakat. Ternyata banyak dari kalangan masyarakat yang belum sepenuhnya mengetahui mengenai kebijakan penarikan PBB.

Berdasarkan hasil penelitian, untuk tugas - tugas harian yang bersifat rutinitas, diketahui bahwa pegawai kurang termotivasi. Karena sebagai pegawai negeri meskipun mereka bekerja keras atau tidak tetap mendapatkan imbalan/gaji yang sama setiap bulannya. Besar kecilnya gaji pegawai tidak ditentukan oleh kinerja tetapi oleh pangkat atau golongan. Berbeda dengan organisasi swasta yang tentu saja mendapatkan gaji sesuai dengan kinerja mereka. Jadi untuk tugas - tugas pekerjaan yang bersifat rutinitas, tingkat hasil kerja tidak melebihi standar. Selain itu terkadang pegawai di kantor Kecamatan Singosari tidak sepaham dengan program kegiatan yang ditetapkan sehingga pegawai di kantor Kecamatan Singosari bekerja dengan setengah hati.

(2) Perilaku Kerja Pegawai

Berkaitan dengan perilaku pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Penilaiannya dapat diukur dari penguasaan akan tugas yang diberikan, keterampilan dan pengalaman kerja yang dimiliki, keseriusan melaksanakan tugas serta kemampuan berkomunikasi dengan pihak lain. Ini bias dilihat dari tingkat penguasaan tugas, tingkat keterampilan kerja, tingkat hubungan kerjasama dengan pihak lain, dan tingkat kesungguhan melaksanakan tugas. Disini terdapat beberapa temuan peneliti.

Berdasarkan hasil penelitian, yang pertama, dapat dikatakan bahwa pegawai sudah sangat menguasai dan memahami tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai di kantor Kecamatan Singosari. Hal ini dikarenakan bahwa sebelum pegawai di kantor Kecamatan Singosari bekerja, pegawai di kantor

Kecamatan Singosari terlebih dulu mendapatkan penjelasan mengenai tugas dan kewajiban yang harus dilakukan serta pelatihan - pelatihan yang mendukung pelaksanaan tugas. Terlebih lagi pegawai di kantor Kecamatan Singosari sudah bertahun - tahun bekerja di kecamatan tersebut sehingga sudah dapat dikatakan sangat berpengalaman. Selain itu sebagian besar pegawai di kantor Kecamatan Singosari sudah cukup terampil dalam melaksanakan setiap tugas atau pekerjaan yang diperintahkan. Kemampuan pegawai tersebut juga didukung dengan latar pendidikan pegawai di kantor Kecamatan Singosari yang tinggi (diploma dan sarjana). Walaupun demikian masih ada beberapa pegawai yang kurang terampil. Hal ini dikarenakan pegawai di kantor Kecamatan Singosari merupakan pegawai baru yang belum terbiasa menjalankan tugasnya.

Yang kedua, diketahui bahwa meskipun di kantor Kecamatan Singosari terdapat fasilitas internet, namun hal tersebut kurang dimanfaatkan oleh pegawai. Banyak yang tidak menggunakan fasilitas tersebut, entah karena enggan menggunakan atau memang tidak bisa menggunakan. Karena tidak semua pegawai mengikuti pelatihan internet. Jadi dengan adanya internet tidak berpengaruh terhadap motivasi pegawai dalam bekerja.

Sedangkan yang ketiga, pegawai kantor kecamatan Singosari dalam melaksanakan setiap tugas yang diberikan kebanyakan menyelesaikan tugasnya secara individu tanpa harus bekerja sama dengan yang lain. Ini dikarenakan ruangan yang ada di kantor Kecamatan Singosari tersekat - sekat menjadi beberapa bagian, sehingga hubungan hanya berlangsung di satu ruangan saja yang dihubungi sekitar 3 - 4 orang per ruangan. Hanya saat istirahat saja pegawai dapat mengobrol santai dengan pegawai lainnya. Tetapi dalam pelaksanaan suatu kegiatan yang bersifat umum yang melibatkan orang - orang berpengaruh di Kecamatan Singosari, bukan yang bersifat rutinitas, pegawai bekerja sama dengan pegawai yang lain agar pekerjaan menjadi cepat selesai.

b. Keadaan Disiplin Pegawai Di Kecamatan Singosari

Salah satu tugas yang paling sulit bagi seorang atasan adalah bagaimana menegakkan disiplin kerja secara tepat. Jika pegawai melanggar aturan tata tertib, seperti terlalu sering terlambat atau membolos kerja, berkelahi, tidak jujur atau bertingkah laku lain yang dapat merusak kelancaran kerja suatu bagian, atasan

harus turun tangan. Kesalahan semacam itu harus dihukum dan atasan harus mengusahakan agar tingkah laku seperti itu tidak terulang.

(1) Ketaatan Aparat terhadap Peraturan

Tidak semua pegawai di kantor Kecamatan Singosari mempunyai tingkat didiplin yang tinggi. Karena selalu saja dijumpai pegawai yang bermalas - malasan melaksanakan pekerjaannya, meninggalkan pekerjaannya tanpa ijin dan membiarkan pekerjaannya terbengkalai. Tetapi juga banyak dijumpai pegawai Kecamatan Singosari yang benar - benar tertib dan teratur menjalankan pekerjaannya. Terkadang juga masih dijumpai pegawai yang pulang kerja sebelum waktu yang ditentukan dengan berbagai macam alasan.

Absensi atau daftar hadir juga merupakan salah satu indikator kedisiplinan pegawai. Ini bisa dilihat dari tingkat kehadiran pegawai pada saat jam kerja. Bila tingkat kehadiran tinggi maka tingkat kedisiplinan pegawai tinggi, namun apabila tingkat kehadiran rendah maka tingkat kedisiplinan pegawai juga rendah pula.

Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa pada tahun 2009 dijumpai banyak sekali pegawai yang tidak disiplin masuk kerja. Urutan tertinggi yaitu tidak disiplin membolos kerja tanpa disertai keterangan. Yang kedua ijin, lalu pendidikan, sakit, dan seterusnya. Dari sini dapat dilihat bahwa tingkat disiplin pegawai di kantor kecamatan singosari untuk masuk kerja bisa dibilang rendah.

(2) Tanggung Jawab

Menggunakan perlengkapan kantor dengan hati - hati. Sikap hati - hati dapat menunjukkan bahwa seseorang memiliki sikap disiplin kerja yang baik karena apabila tidak hati - hati dalam menggunakan perlengkapan kantor akan terjadi kerusakan yang mengakibatkan kerugian - kerugian.

Berdasarkan hasil penelitian di Kecamatan Singosari untuk fasilitas sudah cukup memadai karena setiap tahun terjadi peningkatan fasilitas baik kualitas maupun kuantitas. Dulu masih menggunakan mesin ketik manual sekarang sudah bisa menggunakan komputer dan laptop. Setiap tahun Kecamatan mendapatkan jatah fasilitas yang dananya berasal dari APBD untuk alat - alat baru dan dana pemeliharaan. Karena Kecamatan tidak mempunyai anggaran. Jika ada kerusakan fasilitas yang diakibatkan oleh kelalaian dan kesalahan pegawai, maka pegawai tersebut bertanggung jawab untuk memperbaikinya. Kemampuan pegawai kantor

Kecamatan Singosari menyelesaikan tugas dengan menggunakan peralatan kantor, seperti komputer dan lain sebagainya juga sudah dapat dikatakan baik/terampil dikarenakan memang sudah terbiasa. Selain itu juga karena hasil dari pendidikan non formal yang pernah mereka ikuti. Hanya saja mengenai pengelolaan fasilitas kantor, baik yang berupa barang maupun keuangan, selama ini para pegawai masih sering mengalami kesulitan. Tetapi pengaturan terhadap barang - barang kantor masih kurang baik dan terbuka sehingga sering terjadi salah paham mengenai kepemilikan barang tersebut.

Selain itu kebanyakan dari para pegawai Kecamatan Singosari menilai hasil pekerjaan yang diselesaikan sudah dilakukan dengan baik dan tepat waktu. Mereka menganggap memang sudah seharusnya pekerjaan diselesaikan dengan baik dan tepat waktu sesuai dengan prosedur kerja yang ada. Hanya kadang terjadi masalah diluar perhitungan mereka.

2. Upaya Camat untuk Meningkatkan Motivasi dan Disiplin Pegawai di Kecamatan Singosari

a. Upaya Camat untuk Meningkatkan Motivasi Pegawai di Kecamatan Singosari

(1) *Motivational Factors* (Motivasi Intrinsik)

Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seorang yang mendorong keinginan individu melakukan kegiatan - kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan. Pengertian motivasi erat kaitannya dengan timbulnya suatu kecenderungan untuk berbuat sesuatu guna mencapai tujuan. Ada hubungan yang kuat antara kebutuhan motivasi, perbuatan atau tingkah laku, tujuan dan kepuasan, karena setiap perubahan senantiasa berkat adanya dorongan motivasi. Motivasi timbul karena adanya suatu kebutuhan dan karenanya perbuatan tersebut terarah pencapaian tujuan tertentu. Apabila tujuan telah tercapai maka akan tercapai kepuasan dan cenderung untuk diulang kembali, sehingga lebih kuat dan mantap.

Motivasi di tempat kerja menurut Herzberg seperti yang dikutip dalam Sunarto (2006:26) ada dua, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik bersumber dari isi jabatan atau pekerjaan. Proses motivasi ini berasal dari pekerjaan itu sendiri sepanjang pekerjaan itu bisa memenuhi kebutuhan orang atau paling tidak mengarahkan orang untuk berharap bahwa

tujuannya akan tercapai. Motivasi intrinsik muncul dengan sendirinya karena orang berusaha mencari pekerjaan yang memuaskan, tetapi manajemen bisa meningkatkan proses ini melalui kebijakan dan praktek pemberdayaan, pengembangan dan desain jabatan. Dimana faktor - faktor intinsik tersebut meliputi pencapaian prestasi. Pengakuan, tanggungjawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, dan kemungkinan berkembang. Jadi pegawai yang terdorong secara intrinsik akan menyenangi pekerjaan yang memungkinnya menggunakan kreaktivitas dan inovasinya, bekerja dengan tingkat otonomi yang tinggi dan tidak perlu diawasi dengan ketat.

(a) Pencapaian Prestasi

Seperti yang dikemukakan Herzberg dalam Manulang (2004: 179), “agar bawahan dapat berhasil dalam pelaksanaan pekerjaannya, maka pemimpin harus mempelajari pekerjaan bawahannya dengan memberikan kesempatan agar bawahan dapat berusaha mencapai hasil. Selanjutnya pemimpin kembali memberi semangat sehingga bawahan mau berusaha mengerjakan sesuatu yang dirasa tidak dikuasainya. Bila bawahan berhasil, pemimpin harus menyatakan keberhasilan itu”.

Berdasarkan hasil penelitian pegawai di kantor Kecamatan Singosari sudah sangat mengetahui dengan benar apa yang menjadi tugas dan kewajiban mereka selama ini. Pegawai juga sudah merasa puas terhadap hasil kerja mereka selama ini terutama mengenai program pemungutan PBB. Hal ini dibuktikan bahwa selama ini target penarikan pajak selalu tercapai dan bahkan lunas sebelum jatuh tempo yang ditentukan dan juga berhasil dalam memenangkan berbagai lomba, yaitu lomba Gerakan Sayang Ibu dan Camat Berprestasi. Keberhasilan tersebut disebabkan oleh keseriusan mereka dalam melaksanakan setiap kegiatan yang direncanakan. Sebelumnya mereka terlebih dahulu membuat semacam program kegiatan untuk mendukung upaya peningkatan PBB. Hanya saja dalam prakteknya, program kegiatan yang telah direncanakan pada sering mendapatkan halangan terlebih lagi pada saat berhadapan dengan masyarakat. Ternyata banyak dari kalangan masyarakat yang belum sepenuhnya mengetahui mengenai kebijakan penarikan PBB. Untuk itu Camat selaku pimpinan mengadakan rapat rutin setiap bulannya untuk membahas permasalahan itu bersama – sama dengan

bawahannya secara bertahap sesuai porsinya masing – masing. Jadi permasalahan yang ada dapat segera teratasi.

Menurut saya keberhasilan pencapaian prestasi di Kecamatan singosari sudah sangat baik dan menurut Sekcam diungkapkan bahwa Kecamatan singosari merupakan Kecamatan terbaik kedua dalam pencapaian prestasi setelah Kecamatan turen. Sikap Camat singosari dalam mengarahkan dan memimpin pegawainya dalam tercapainya setiap tujuan organisasi juga sudah sangat bagus. Keberhasilan di Kecamatan singosari tidak luput dari peran Camat dalam menangani berbagai permasalahan yang muncul. Pemimpin - pemimpin yang efektif seperti Camat singosari merupakan orang - orang yang bermotivasi tinggi. Mereka dengan sukarela berusaha mencapai sasaran - sasaran tinggi dan menetapkan standar - standar prestasi tinggi bagi mereka sendiri. Mereka mempunyai sifat yang energik, selalu ditantang dengan problem - problem yang tidak terpecahkan di sekitar mereka. Seorang pemimpin berusaha mengubah keinginan seseorang untuk melaksanakan sesuatu hal, ia akan menunjukkan arah yang harus ditempuh dan membina anggota kelompok kearah penyelesaian hasil pekerjaan kelompok. Hal ini sesuai seperti yang diungkapkan Sardiman (2001:85) yaitu bahwa salah satu fungsi motivasi yaitu menyeleksi kegiatan, yakni ”menentukan perbuatan - perbuatan apa yang harus dikerjakan yang serasi guna mencapai tujuan, dengan menyisihkan perbuatan - perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan tersebut”. Untuk itu Camat Kecamatan singosari selaku pimpinan akan mengadakan rapat rutin setiap bulannya untuk membahas permasalahan itu bersama – sama dengan bawahannya secara bertahap sesuai porsinya masing – masing. Jadi permasalahan yang ada dapat segera teratasi. Sikap Camat yang antisipatif ini juga sangat bagus untuk mencegah kesalahan sedini mungkin dan untuk mencegah kesalahan yang sama terulang kembali.

(b) Pengakuan

Manusia pada hakikatnya ingin dihargai dan memperoleh pengakuan orang lain. Salah satu cara yang paling sederhana dan mudah dalam melakukan motivasi intrinsik adalah dengan mengucapkan terima kasih, dapat menciptakan efek jangka panjang yang lebih besar terhadap motivasi pegawai. Seperti yang dikemukakan oleh Soekidjo (2003: 8), ” apabila seseorang memperoleh

pengakuan dan penghargaan dari kelompok atau dari luar kelompoknya, maka hal ini berarti ia mempunyai harga diri di dalam kelompoknya itu. Dengan kata lain pengakuan atau penghargaan dan orang lain ini adalah merupakan peningkatan harga diri orang tersebut, dan berarti status sosial orang tersebut naik”.

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa Camat singosari sudah sadar akan kewajibannya untuk memberikan penghargaan atas kinerja atau prestasi pegawainya agar bisa menjadi teladan bagi pegawai yang lainnya misalnya dengan memberikan pujian secara langsung dan dinilai dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) PNS yang nantinya dapat digunakan sebagai bahan usulan kenaikan pangkat bagi pegawai yang kinerjanya bagus atau berprestasi. Selain itu Camat juga memberikan penghargaan berupa barang yaitu televisi atas prestasi di bidang PBB dan memberikan piagam penghargaan beserta uang tunai untuk pembinaan atas prestasi memenangkan lomba gerakan sayang ibu yang dananya berasal dari APBD Provinsi.

Menurut Ismail, ada beberapa metode yang dipergunakan untuk memotivasi pegawai (www.articledashboard.com) yaitu salah satu diantaranya adalah Menghargai dan mengakui prestasi kerja, ”Sistem penggajian memberikan penghargaan yang pantas terhadap suatu prestasi, disamping itu pimpinan dapat pula menghargai mereka dengan memberi mereka lebih banyak tanggung jawab dan juga kesempatan untuk mendapatkan promosi dan meningkatkan status. Penghargaan yang terbaik dimana penghargaan yang telah diberikan itu dan orang lain menghargainya. Meskipun demikian pujian untuk pekerjaan yang dilakukan secara baik adalah suatu bentuk motivator yang penting meskipun pujian itu memang seharusnya didapatkan. Nilai pujian akan hilang jika diberikan secara umum”.

Jadi menurut saya, perhatian Camat kepada pegawainya juga sudah sangat bagus. Adanya Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) juga sangat membantu Camat dalam memonitor setiap pekerjaan karyawan, jadi dapat diketahui mana pegawai yang pekerjaannya biasa saja, mana yang semangat, dan mana karyawan yang berprestasi dengan baik. Selain itu daftar ini juga digunakan sebagai rujukan kenaikan pangkat pegawai. Menurut saya ini sangat efektif.

Seperti yang diungkapkan Herzberg dalam Manulang (2004: 179), “para pemimpin harus memberikan perhatian yang sungguh - sungguh kepada para bawahan antara lain dengan memberikan pengakuan sebagai lanjutan dari keberhasilan pelaksanaan. Antara lain dengan langsung menyatakan keberhasilan di tempat kerja. Lebih baik dilaksanakan di depan banyak orang, memberi surat penghargaan/medali/hadiah uang tunai, atau dengan memberi kenaikan gaji atau promosi”. Berkaitan dengan pemberian insentif, menurut hasil penelitian diungkapkan bahwa sebagian besar pegawai di kantor Kecamatan Singosari sudah merasa puas dengan hasil tunjangan/insentif kerja yang di dapat. Hanya saja jumlah insentif yang diberikan jumlahnya masih dinilai sangat kecil karena kurang sesuai dengan beban kerja yang dilakukan. Selain memberikan penghargaan secara langsung, untuk pensiunan juga diberikan penghargaan yaitu satya lencana dari pemerintah berdasarkan kriteria persyaratan yang berlaku ditinjau dari masa kerja, prestasi serta jabatan dan pengabdian terhadap negara.

(c) Tanggung Jawab

Pemimpin harus menghindari pengawasan yang ketat dengan membiarkan bawahan bekerja sendiri sepanjang pekerjaan itu memungkinkan dan menerapkan prinsip partisipasi. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa pengawasan yang dilakukan Camat Singosari dilakukan secara berjenjang. Misalnya dengan mendelegasikan sekretaris Camat atau kasi – kasi di bawahnya untuk melakukan pengawasan terhadap tugas bawahan. Selanjutnya sekretaris Camat bertanggungjawab melaporkannya kepada Camat. Dengan bentuk pengawasan berjenjang seperti ini, membuat pegawai di kantor Kecamatan singosari bekerja secara efektif, disiplin, dan tepat waktu, tetapi sesekali Camat juga melakukan pengawasan secara langsung terhadap pekerjaan pra pegawainya.

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa bentuk tanggung jawab pegawai di Kecamatan singosari bersifat hierarkhis. Bentuk pertanggung jawaban pegawai atas tugas yang diberikan Camat disusun dalam sebuah laporan dimana dengan laporan tersebut dapat diketahui hal – hal yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas pegawai dan dapat diketahui apakah tugas tersebut mengalami keterlambatan penyelesaian atau tidak. Dan semua pekerjaan yang dibebankan kepadanya harus segera diselesaikan, dan setelah itu membuat suatu laporan

dengan bentuk disposisi sebagai bentuk pertanggung jawaban penyelesaian pekerjaan. Menurut saya bentuk pengawasan Camat seperti ini sangat efektif karena pegawai merasa tidak dapat dawasi secara ketat sehingga pegawai di Kecamatan singosari dapat dengan leluasa menyelesaikan setiap bentuk pekerjaannya tetapi dengan tetap bertanggung jawab.

(d) Pekerjaan itu Sendiri

Yang dimaksud yaitu pemimpin harus berusaha meyakinkan sehingga bawahan mengerti akan pentingnya pekerjaannya dan berusaha menghindari kebosanan. Ini berkaitan dengan pemahaman pegawai terhadap tugas dan kewajibannya.

Menurut Ismail, ada beberapa metode yang dipergunakan untuk memotivasi pegawai (www.articledashboard.com) yaitu salah satu diantaranya adalah Memotivasi melalui pekerjaan itu sendiri. "Dengan diberikannya struktur gaji yang pantas dan bersaing akan menawarkan insentif keuangan yang efektif seorang pimpinan akan lebih mengenal dan memberikan motivasi yang bertahan dalam jangka waktu lama dengan mengembangkan sistem penghargaan hakiki. Penghargaan hakiki terkandung di dalam pekerjaan itu sendiri dan akan memberikan kepuasan apabila orang dapat merasakan perasaan berprestasi, mengungkapkan dan menggunakan kemampuan mereka, dan menggunakan kekuatan pengambilan keputusan mereka sendiri".

Hasil penelitian menunjukkan bahwa beragamnya tingkat latar pendidikan pegawai di kecamatan singosari dan perbedaan aspek nilai dan norma yang dianut oleh setiap pegawai merupakan faktor yang menentukan tingkat pemahaman pegawai dalam menyerap, menerima dan menjalankan suatu tugas kewajiban yang harus dilakukan. Dengan demikian setiap pegawai belum tentu memiliki pemahaman yang sama dalam mencerna penjelasan yang dijelaskan. Kurangnya pemahaman akan tujuan yang akan dicapai organisasi juga merupakan faktor penghalang pegawai dalam memahami tugas dan kewajibannya.

Dengan demikian dapat saya katakan bahwa tingkat pemahaman pekerjaan di Kecamatan singosari masih kurang. Banyak pegawai yang kurang mengerti dengan benar mengenai tugas – tugasnya di Kecamatan singosari. Untuk itulah diperlukan upaya Camat untuk lebih menjelaskan kepada pegawai. Misalnya

kepada calon pegawai atau pegawai baru, lebih baik dilakukan penjelasan dan pengarahan sebelum pegawai mulai bekerja. Dengan demikian pegawai baru atau calon pekerja dapat mengerti dengan betul rincian pekerjaan apa saja yang harus ia lakukan, sehingga dikemudian hari tidak terjadi kesalahan yang dikarenakan kekurangpahaman pegawai terhadap pekerjaan. Selain itu Camat juga tetap memberikan pengarahan kepada semua pegawai agar semuanya tahu dengan betul apa yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya.

(e) Kemungkinan Berkembang

Kemungkinan berkembang yaitu besar kecilnya kemungkinan pegawai dapat maju dalam pekerjaannya. Setiap pegawai tentunya ingin terus berkembang. Pemimpin dapat menciptakan motivasi intrinsik dengan cara terus melatih mereka dengan skill-skill baru yang lebih baik, mempersiapkan mereka untuk tantangan yang lebih besar lagi, serta memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengeksplorasi kreativitasnya.

Pemimpin dapat memulainya dengan melatih bawahan untuk pekerjaan yang lebih bertanggungjawab. Selanjutnya pemimpin memberi rekomendasi tentang bawahan yang siap untuk pengembangan, untuk menaikkan pangkatnya atau dikirim untuk mengikuti pendidikan atau latihan lanjutan. Salah satu cara yang selama ini digunakan untuk mengembangkan kemampuan pegawai adalah dengan memberikan semacam pendidikan dan latihan (diklat) ataupun program-program pengembangan kemampuan pegawai lainnya.

Menurut Ismail, ada beberapa metode yang dipergunakan untuk memotivasi pegawai (www.articledashboard.com) yaitu salah satu diantaranya adalah Melatih dan mengembangkan setiap orang. "Program pelatihan dan pengembangan yang sistematis memberikan motivasi dan memberikan kesempatan kepada setiap orang untuk meningkatkan keterampilan dan mencapai posisi yang memiliki tanggungjawab lebih besar, dengan melibatkan seseorang untuk mengikuti kursus merupakan cara yang baik dalam menempatkan yang bersangkutan bernilai dihadapan yang lainnya"

Menurut hasil penelitian, upaya Camat di Kecamatan Singosari untuk mengembangkan kualitas Sumber Daya Manusia di kecamatan Singosari, Camat mengajukan usulan kepada pusat mengenai pegawainya yang akan diikutsertakan

dalam kursus, pendidikan dan latihan (diklat), seminar, penyuluhan maupun training sehari. Kesempatan untuk mengikuti diklat di Kecamatan singosari terbuka bagi semua pegawai asalkan pegawai tersebut memenuhi persyaratan yang ditetapkan sesuai dengan jenis diklat yang akan diikuti. Jadwal untuk mengikutsertakan pegawai dalam diklat diusulkan pihak Kecamatan kepada pusat. Bentuk diklat Struktural yang diikuti yaitu Diklat Kpemimpinan (Diklatpim), diklat ini dilakukan menurut jabatan, dan diklat Fungsional, yaitu diklat komputer, diklat keuangan dan diklat Kantor Pelayanan Data Elektronik (KPDE) yang dilaksanakan sesuai dengan Tupoksi.

Bentuk pendidikan non formal yang pernah diikuti pegawai Kecamatan singosari berupa kursus, pendidikan dan latihan (diklat), seminar, penyuluhan, training sehari dan sebagainya. Banyak pegawai yang merasa bahwa kebijakan untuk memberikan program pelatihan kepada pegawai sudah dianggap sangat dapat mengembangkan kemampuan pegawai. Pegawai juga menyadari bahwa banyak manfaat yang bisa diperoleh dengan mengikuti pendidikan tersebut, selain dapat menambah kemampuan dan keterampilan, juga dapat memudahkan mereka dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang diberikan. Hanya saja selama ini program pelatihan yang diberikan masih kurang dapat dirasakan manfaatnya secara menyeluruh oleh semua pegawai dikarenakan masih ada beberapa pegawai yang tidak pernah mengikuti program pelatihan tersebut. Dan intensitas keikutsertaan mereka dalam mengikuti pendidikan non formal masih dapat dikatakan kurang karena hanya sebanyak 1-2 kali saja.

Menurut saya tindakan Camat memberikan kesempatan kepada pegawainya untuk pegawainya ini sudah sangat bagus, karena hal tersebut dapat meningkatkan kemampuan pegawai dalam bekerja. Ini sudah sesuai seperti yang tertuang dalam laporan evaluasi kegiatan Camat tahun 2009 dalam membina kualitas aparatur Kecamatan yang antara lain :

- Mengadakan pembinaan rutin bagi Aparat Kecamatan Singosari, Desa dan Kelurahan.
- Memberikan kesempatan kepada Aparat Kecamatan dan Desa/Kelurahan untuk mengikuti Diklat / pendidikan / kursus baik yang dilaksanakan Pemerintah Kabupaten maupun pihak lainnya.

- Mengadakan Rapat koordinasi Rutin dengan Dinas/Instansi di tingkat Kecamatan dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan dan kualitas para aparat yang ada di dinas/instansi di tingkat Kecamatan. (*Sumber: Laporan Kegiatan Camat tahun 2009*)

(2) *Hygiene Factors* (Motivasi Ekstrinsik).

Motivasi adalah keadaan pribadi seseorang yang mendorong, keinginan individu melakukan kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Memotivasi orang adalah menunjukkan arah tertentu kepada mereka dan mengambil langkah-langkah yang perlu untuk memastikan bahwa mereka sampai kesuatu tujuan. Motivasi selalu menjadi perhatian utama dari para manajer karena motivasi berhubungan erat dengan keberhasilan seseorang, organisasi atau masyarakat didalam mencapai tujuan-tujuannya. Motif atau motivasi seringkali diartikan dengan dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat, sehingga motivasi tersebut merupakan suatu tenaga yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku dan didalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu. Menurut T.Hani Handoko (2001: 98) bahwa ” setiap kegiatan dan tindakan manusia yang normal selalu didorong oleh sesuatu kekuatan dari dalam dirinya disebut sebagai motivasi. Motivasi orang adalah menunjukkan arah kepada mereka dan mengambil langkah-langkah yang perlu untuk memastikan bahwa mereka sampai kesana. Bermotivasi adalah ingin melakukan sesuatu berdasarkan keinginan sendiri, atau terdorong oleh apa saja yang ada agar dapat melakukan sesuatu dengan sengaja dan untuk mencapai keberhasilan setelah selesai melakukannya ”.

Motivasi ekstrinsik ini bersumber dari daya tarik setelah pekerjaan selesai dan orang yang memotivasinya. Motivasi ini muncul apabila manajemen memberi seperti kenaikan imbalan, pujian atau promosi. Faktor – faktor ekstrinsik ini meliputi upah, keamanan kerja, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, mutu penyeliaan, dan mutu hubungan interpersonal antar sesama rekan kerja, atasan dan bawahan. Jadi pegawai yang terdorong secara ekstrinsik akan lebih terdorong oleh faktor - faktor ekstrinsik cenderung melihat kepada apa yang diberikan oleh organisasi kepada mereka dan kinerjanya diarahkan kepada perolehan hal - hal yang diinginkannya dari organisasi.

Secara konkrit motivasi dapat diberi batasan sebagai proses pemberian motif (penggerak) bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja demi tercapainya tujuan organisasi. Memberikan motivasi adalah pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer dalam memberi inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang - orang lain untuk bekerja lebih baik.

(a) Upah

Sebagaimana diketahui bahwa setiap orang yang bekerja baik pada perusahaan swasta maupun instansi pemerintah, tentunya mengharapkan adanya balas jasa atau imbalan yang diberikan atas sumbangan kerja, pikiran dan waktu yang diberikannya. Berbagai cara dilakukan para pimpinan untuk menggerakkan pegawai agar bekerja dengan segala daya upayanya dalam mencapai tujuan perusahaan. Menggerakkan berarti mendorong pegawai atau pekerja untuk melaksanakan pekerjaannya disertai dengan motivasi kerja yang tinggi. Salah satu cara yang dilakukan adalah dengan diberikannya gaji, upah, kompensasi atau insentif kepada pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian didapat bahwa gaji pegawai di Kecamatan Singosari masih mengikuti aturan standar nasional. Belum menerapkan sistem penggajian seperti yang diisukan. Selama bekerja di kantor Kecamatan Singosari, pegawai merasa penghasilan yang diterima sudah mencukupi untuk memenuhi kebutuhan hidup. Mereka juga menyadari bahwa besarnya penghasilan yang diterima bergantung pada golongan kepegawaian tiap pegawai. Untuk tunjangan mengalami kenaikan. Gaji juga mengalami kenaikan sesuai dengan peraturan pusat dan saat ini sudah ada gaji ke tiga belas yang dapat membantu terpenuhinya kebutuhan para pegawai.

Menurut Sarwoto (1991: 144), bahwa "Insentif merupakan suatu sarana motivasi dapat diberi batasan perangsang atau pendorong yang diberikan sengaja kepada para pekerja agar dalam diri mereka timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi bagi organisasi". Dari pengertian insentif tersebut, dapat disimpulkan bahwa insentif merupakan salah satu bentuk rangsangan yang sengaja diberikan oleh perusahaan kepada segenap pekerjanya agar para pekerja tersebut termotivasi dan mau bekerja dengan sungguh-sungguh sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Berdasarkan hasil penelitian dapat dikatakan bahwa cara yang dilakukan Camat singosari untuk memotivasi pegawainya adalah dengan memenuhi kebutuhan hidup sehari – hari pegawainya karena kesejahteraan pegawai merupakan hal yang berkaitan dengan sifat daripada manusia itu sendiri yaitu ingin dipenuhi kebutuhan hidupnya, minimal kebutuhan pokok. Dengan demikian maka pegawai tersebut akan lebih termotivasi dan disiplin dengan sendirinya. Upaya ini dilakukan dengan memberikan gaji rutin bulanan secara periodik, pemberian insentif, pemberian uang pensiun, pemberian asuransi kesehatan melalui ASKES, tunjangan jabatan atau fungsional serta tunjangan Hari Raya (THR) yang biasanya diberikan menjelang Lebaran yang bentuknya bisa berupa uang atau bingkisan, Selain itu juga dengan memberikan pakaian dinas kepada seluruh pegawai minimal satu tahun sekali, kendaraan dinas, pujian, piagam dan sebagainya.

Menurut saya pemberian gaji dan upah di Kecamatan singosari sudah benar dengan mengikuti peraturan pemerintah dengan tetap memberikan unjangan atau kompensasi yang lain. Pemberian gaji, upah, kompensasi atau insentif kepada pegawai juga turut mempengaruhi motivasi pegawai. Karena ini merupakan sumber penghasilan bagi mereka dan tingkat penghasilan sangat berpengaruh dalam menentukan standar kehidupan. Selain itu kompensasi non finansial yang berupa barang, hadiah, kenyamanan dan kesejahteraan pegawai sebagai tambahan yang dapat memenuhi lagi kebutuhan pegawai, oleh karena itu motivasi pegawai banyak dipengaruhi oleh terpenuhi atau tidaknya kebutuhan minimal kehidupan pegawai tersebut.

Ini senada dengan yang dikatakan Ismail, bahwa ada beberapa metode yang dipergunakan untuk memotivasi pegawai (www.articledashboard.com) yaitu salah satu diantaranya adalah Mempergunakan uang sebagai penghargaan dan insentif.

”Uang dalam bentuk gaji atau beberapa bentuk tunjangan lainnya adalah penghargaan buatan yang paling manjur. Uang sangat berpengaruh karena mempunyai hubungan langsung ataupun tidak langsung dengan pemenuhan kebutuhan. Uang sendiri mungkin tidak memiliki arti hakiki, tetapi menimbulkan kekuatan motivasi yang berarti karena uang datang untuk melambungkan begitu banyak sasaran yang tidak terlihat. Uang berfungsi sebagai symbol bagi berbagai orang dalam situasi yang berbeda. Orang tentu saja menginginkan uang dan seorang pimpinan harus membayarnya dengan jumlah yang sesuai agar mereka tetap bekerja di dalam organisasi. Pengecualian satu-satunya adalah jika kepuasan

yang diperoleh dari pekerjaan dapat mengalahkan uang. Walaupun efektivitas uang sebagai sarana untuk memperbaiki prestasi kerja dan meningkatkan produktivitas tergantung cara memandangnya sebagai sarana pasti untuk mencapai sasaran, namun kekuatannya tergantung pada dua faktor. Pertama adalah faktor kebutuhan dan kedua adalah tingkat sejauhmana seseorang yakin perilakunya akan menghasilkan uang untuk memenuhi kebutuhan yang merupakan harapannya mengenai kemungkinan usahanya cukup dihargai. Oleh karena itu, uang dapat memberikan motivasi positif dalam situasi yang sesuai, artinya penghargaan sepatutnya berhubungan dengan usaha atau tingkat tanggungjawab seseorang dan tidak menerima uang lebih sedikit dari hak mereka dibandingkan dengan teman-teman sekerja mereka. Untuk menggunakan uang secara efektif sebagai motivator dan untuk menghindari agar uang tidak menghilangkan motivasi maka seseorang pimpinan harus memberikan gaji atau insentif yang bersaing untuk menarik dan mempertahankan orang, memberikan penilaian terhadap pekerjaan yang harus menggambarkan nilai pekerjaan tersebut bagi organisasi dan berikan secara adil dan pantas, menghubungkan insentif dan prestasi kerja dimana saja mungkin, dengan sendirinya akan memberikan suatu insentif langsung. Insentif berfungsi sebagai motivator apabila penghargaan itu pantas didapatkan sesuai dengan usaha dan harapan dari aparatur bahwa usahanya itu akan diikuti oleh penghargaan dengan cepat dan konsisten. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan diketahui camat dalam memberikan insentif kepada bawahan bersifat insidental”.

(b) Kondisi dan Keamanan Kerja

Maksudnya ialah sikap seseorang untuk tetap tenang dalam melaksanakan pekerjaan dan bagaimana menciptakan rasa aman dan nyaman saat bekerja. Berdasarkan hasil penelitian sebagian besar pegawai kantor Kecamatan Singosari sudah merasa cukup tenang terhadap hasil kerja yang mereka selesaikan. Mereka menganggap hasil kerja yang diperoleh sudah sangat maksimal sesuai dengan kemampuan yang mereka miliki. Selain itu menjadi semacam kebanggaan tersendiri bagi mereka karena menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Hal tersebut juga didasari adanya kesadaran bahwa apa yang mereka kerjakan hasilnya akan lebih baik jika mereka menyenangi pekerjaan tersebut. Terlebih lagi dengan dukungan dari lingkungan kerja yang aman dan nyaman serta suasana kerja yang kondusif sehingga pegawai menjadi tenang dalam bekerja.

Menurut saya sikap Camat dalam menjaga kondisi dan keamanan kerja pegawai di Kecamatan singosari sudah sangat baik. Untuk itu Camat sebagai pimpinan harus mengerahkan segenap kemampuannya untuk menciptakan kondisi dan keamanan kerja yang kondusif bagi para pegawainya. Seperti yang diungkapkan Anogoro, dkk (1993: 137-139) bahwa salah satu ciri – ciri pemimpin

yang baik yaitu banyak akal, yang maksudnya yaitu ” di dalam suatu organisasi seseorang pemimpin harus mempunyai banyak akal. Seorang pemimpin juga dituntut untuk mempunyai pengetahuan dan pengalaman yang luas, sehingga akan dapat mendukung pemimpin dalam pengambilan keputusan dan pemecahan suatu masalah ”. Hal ini dibuktikan dengan tingginya kesadaran pegawai akan tanggung jawab dan tugas – tugas yang diembannya. Ini juga berhubungan dengan diklat dan pelatihan pegawai, karena dengan adanya program semacam ini akan meningkatkan kemampuan pegawai, sehingga dengan demikian tentu saja akan berdampak terhadap keberhasilan pencapaian keberhasilan dan keberhasilan penyelesaian tugas – tugas. Camat singosari menciptakan lingkungan sedemikian rupa kondusif sehingga pegawainya dapat bekerja dengan maksimal.

(c) Status

Perbedaan status pegawai dalam bekerja sebisa mungkin tidak terjadi kesenjangan antara satu sama lain agar suasana bekerja menjadi nyaman dan membantu tercapainya tujuan organisasi. Berdasarkan hasil penelitian, di Kecamatan singosari tidak terjadi kesenjangan yang mencolok antar pegawai. Perbedaan status itu justru semakin melancarkan jalannya roda pemerintahan di tingkat Kecamatan. Karena dengan perbedaan pangkat itu akan timbul pendelegasian wewenang dari pegawai yang berpangkat tinggi ke pegawai yang berpangkat lebih rendah. Camat mendelegasikan sebagian wewenang kepada sekretaris Camat, selanjutnya sekretaris Camat mendelegasikan sebagian wewenangnya kepada kepala seksi dan kepala sub bagian.

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, Camat tidak dapat bekerja sendirian tetapi dibantu oleh perangkat pemerintah Kecamatan. Sebagaimana yang dijelaskan pada pasal 1 Kepmendagri Nomor 46 Tahun 1993 bahwa Camat merupakan bagian dari organisasi pemerintah Kecamatan dan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dibantu oleh perangkat pemerintah Kecamatan lainnya.

Dengan adanya pendelegasian wewenang semacam itu, yaitu Camat ke sekretaris Camat, selanjutnya ke kepala seksi atau kasubag akan memudahkan dalam pencapaian tujuan organisasi. Karena urusan – urusan yang ada di Kecamatan singosari tidak hanya ditanggung Camat saja sebagai pemimpin, tetapi

ada pembagian tanggung jawab antar tiap tingkat jabatan. Dengan perbedaan status jabatan yang ada seperti itu tentu akan mempercepat penyelesaian masalah sehingga pencapaian tujuan organisasi dapat segera terwujud.

(d) Prosedur Perusahaan

Untuk dapat mencapai tujuan organisasi, pihak – pihak yang ada di dalamnya yaitu para pegawai harus mengerti akan tugasnya masing – masing. Dan sudah menjadi kewajiban Camat untuk membimbing pegawainya agar mengerti akan tugasnya tersebut. Hal ini sesuai dengan seperti yang diungkapkan Anogoro, dkk (1993: 137-139) yang menyebutkan bahwa salah satu ciri pemimpin yang baik yaitu dapat mengambil inisiatif, maksudnya adalah” Seorang pemimpin adalah seorang yang memimpin dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, menunjukkan, mengorganisir, atau mengontrol usaha dan upaya orang lain. Jadi seorang pemimpin harus mempunyai inisiatif, agar dapat menjalankan semua tugas - tugasnya. Inisiatif ini juga diperlukan demi kemajuan kelompok yang dipimpinya, maksudnya agar kelompoknya tidak tertinggal dengan kelompok lain.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dikatakan bahwa pegawai di kantor Kecamatan Singosari sudah memahami dengan baik tata kerja atau prosedur kerja yang ada di instansi tersebut dan mereka dengan sadar menerapkannya. Ini dikarenakan Camat selaku pimpinan selalu mendampingi dan memberi pengarahan kepada pegawainya yang kurang mengerti akan tugasnya masing – masing. Selanjutnya tingkat kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan juga sudah dapat dikatakan baik karena mereka selalu menyelesaikannya dengan tepat waktu. Pegawai sudah sangat menguasai dan memahami tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepada mereka. Hal ini dikarenakan bahwa sebelum mereka bekerja, mereka terlebih dulu mendapatkan penjelasan mengenai tugas dan kewajiban yang harus dilakukan. Hal ini dikarenakan setiap pegawai sudah mengetahui dengan benar apa yang telah menjadi tugasnya. Selain itu terdapat prosedur kerja yang dijadikan acuan mereka dalam menyelesaikan tugas.

Selain itu tingkat keseriusan pegawai di kantor Kecamatan Singosari dalam melaksanakan tugas sudah dapat dikatakan baik. Hal ini seiring dengan kesadaran

mereka akan tugas dan kewajibannya serta karena sadar bahwa menyelesaikan tugas yang dibebankan dengan baik merupakan salah satu bentuk pengabdian mereka kepada negara.

(e) Mutu Penyeliaan

Penempatan pegawai yang sesuai dengan kemampuan dan tingkat pendidikannya sangat berpengaruh terhadap kinerjanya. Penempatan yang baik akan memaksimalkan kinerja seseorang, sebaliknya penempatan yang kurang tepat akan berpengaruh pada menurunnya kinerja seseorang tersebut.

Untuk urusan penempatan pegawai, Kecamatan singosari berdasar pusat melalui keputusan bupati untuk para pegawai eselon atau struktural. Sedangkan untuk pegawai non eselon penempatannya berdasarkan kebijakan Camat singosati yang penempatannya disesuaikan dengan kemampuan pegawai dan latar pendidikan pegawai sehingga tidak terjadi kesalahan. Untuk urusan yang satu ini yaitu penempatan pegawai, Camat singosari tidak dapat ikut campur karena itu sudah diatur oleh pusat. Camat singosari hanya bisa merekomendasikan pegawainya apabila ada kenaikan pangkat, mutasi pegawai maupun rotasi pegawai. Tetapi tentunya pusat juga melaksanakan tugasnya dengan baik dan semaksimal mungkin dalam urusan penempatan pegawai yang sesuai dengan latar belakang pendidikannya dan kemampuannya, dengan menerapkan prinsip *the right man in the right place*.

(f) Mutu Hubungan Interpersonal antar Sesama Rekan Kerja, Atasan dan Bawahan

Hubungan antar pribadi (*interpersonal relations*) yaitu derajat kesesuaian yang dirasakan dalam berinteraksi dengan tenaga kerja lainnya. Diartikan sebagai kesediaan untuk bekerja sama dengan pegawai lain, sanggup menyelesaikan konflik dan memberikan dukungan pada rekan kerja. Dengan membangun komunikasi terbuka dengan pegawai, maka pemimpin dapat menjalin ikatan yang baik dengan pegawai. Pegawai akan merasa bahwa mereka didengarkan, dan dihargai pendapatnya. Sehingga, dengan demikian ini akan memunculkan kepercayaan dari pegawai kepada pemimpin, serta motivasi intrinsik dalam dirinya untuk terus mengabdikan.

Pemimpin suatu kelompok atau organisasi harus dapat berkomunikasi, baik dengan bawahan atau dengan pihak luar, agar dapat menyampaikan suatu informasi atau suatu perintah. Dalam persiapan komunikasi, yang bersangkutan harus pula mencakup usaha agar pihak penerima dapat menerima secara efektif. Dalam berkomunikasi, komunikator menggunakan simbol - simbol dalam penyampaian berita, oleh karena itu seorang komunikator harus banyak mempunyai ide dalam penyampaian berita, agar si penerima mudah menerima apa yang disampaikan oleh komunikator.

Komunikasi yang baik akan membawa pada kerjasama yang baik. Seperti yang dikatakan Ismail (www.articledashboard.com) bahwa “Membangun kerjasama antar kelompok. Suatu kelompok yang erat akan membawa antusiasme semua anggota secara bersama-sama. Peran pemimpin dalam membangkitkan antusiasme terhadap suatu tugas di dalam kelompok, akan membawa semua orang menuju ke arah yang dituju. Harus diingat bahwa antara kelompok yang satu dalam bekerja bertentangan dengan kita. Walaupun tidak jarang program intensif ditolak oleh para pekerja yang memiliki tingkat penghasilan terbatas, dan berkelompok menentang lainnya yang berpenghasilan lebih baik”.

Menurut hasil penelitian, bentuk komunikasi yang dilakukan Camat singosari bersifat formal dan informal. Formal biasanya dilakukan pada apel pagi dan rapat rutin seluruh pegawai Kecamatan yang dilaksanakan minimal satu bulan sekali. Sedangkan secara informal, Camat melakukannya secara kekeluargaan dengan menyapa atau menyalami bawahan sehingga akan tercipta hubungan yang baik antara Camat sebagai pimpinan dengan para bawahannya. Saat salah satu pegawai di Kecamatan singosari sedang menghadapi suatu permasalahan, Camat sebisa mungkin melakukan pendekatan secara personal kepada pegawai yang bersangkutan dan mencoba terbuka atas berbagai masalah yang dihadapi para pegawainya karena jika permasalahan tersebut tidak segera diselesaikan maka tentu akan berdampak pada pekerjaan yang diembannya.

Secara umum para pegawai kantor Kecamatan Singosari dalam bekerja sudah merasa sangat mendapatkan dukungan dari pegawai lainnya. Hal ini dikarenakan hubungan antar personel memang sudah akrab dan saling mengenal satu sama lain. Selain itu kesadaran dan rasa senang untuk bekerja sama dengan orang lain

dalam satu instansi perlu ditumbuhkan karena akan dapat menciptakan kekompakan saat bekerja sehingga jika ada masalah dalam kantor dapat segera diatasi. Adapun mengenai kemampuan pegawai untuk menyampaikan ide-ide atau gagasan kepada atasan dalam menyelesaikan pekerjaan, sebagian besar pegawai sudah merasa mampu untuk melaksanakannya. Gagasan tersebut biasanya mereka sampaikan melalui rapat ataupun pada saat santai atau waktu non formal lainnya (kumpul-kumpul, istirahat dan sebagainya).

Hal ini sesuai dengan seperti yang diungkapkan Anogoro, dkk (1993: 137-139) yang menyebutkan bahwa salah satu ciri pemimpin yang baik merupakan seorang yang realistis dan komunikator yang trampil. Maksudnya yaitu ” Seorang pemimpin harus dapat merencanakan sesuatu yang nyata, bukannya yang muluk - muluk, di mana rencana dilihat dari situasi dan kondisi organisasi. Selain itu sebagai komunikator yang terampil pemimpin suatu kelompok atau organisasi harus dapat berkomunikasi, baik dengan bawahan atau dengan pihak luar, agar dapat menyampaikan suatu informasi atau suatu perintah. Dalam persiapan komunikasi, yang bersangkutan harus pula mencakup usaha agar pihak penerima dapat menerima secara efektif. Dalam berkomunikasi, komunikator menggunakan simbol - simbol dalam penyampaian berita, oleh karena itu seorang komunikator harus banyak mempunyai ide dalam penyampaian berita, agar si penerima mudah menerima apa yang disampaikan oleh komunikator ”.

Menurut saya komunikasi yang dilakukan Camat singosari sudah cukup baik dan efektif karena komunikasi tersebut berjalan dua arah, Camat kepada bawahan dan bawahan kepada Camat. Dengan bentuk komunikasi semacam ini maka akan menciptakan hubungan yang lebih akrab antara pemimpin dan bawahannya. Selain itu Camat tidak hanya melakukan komunikasi pada saat – saat formal saja, tetapi juga pada saat – saat non formal atau pada saat – saat santai. Komunikasi formal yang dilakukan Camat biasanya berkisar urusan pekerjaan dan tanggung jawab dalam lingkup Kecamatan singosari, misalnya pada saat rapat rutin atau apel pagi. Sedangkan komunikasi non formal dilakukan pada saat – saat santai entah sekedar menyapa atau berbincang – bincang mengenai permasalahan pegawai secara personal bila dijumpai pegawai yang sedang menghadapi suatu permasalahan sehingga pegawai dapat lebih akrab lagi dengan pemimpinnya.

Dengan demikian pegawai tidak merasa ragu pada saat mengeluarkan ide – ide atau gagasan untuk dalam rangka kepentingan organisasi.

b. Upaya Camat untuk Meningkatkan Disiplin Pegawai di Kecamatan Singosari

Disiplin merupakan sikap kesetiaan dan ketaatan seseorang atau sekelompok orang terhadap peraturan - peraturan baik tertulis maupun tidak, yang tercermin dalam bentuk tingkah laku dan perbuatan. Dan perlu disadari bahwa untuk menciptakan disiplin kerja dalam organisasi dibutuhkan adanya tata tertib atau peraturan yang jelas dan penjabaran tugas dari wewenang yang cukup jelas.

Peraturan disiplin pegawai Negeri Sipil adalah peraturan yang mengatur kewajiban, larangan, dan sanksi apabila kewajiban tidak ditaati atau larangan dilanggar oleh pegawai Negeri Sipil pelanggaran disiplin adalah setiap ucapan, tulisan, atau perbuatan pegawai Negeri Sipil yang melanggar ketentuan Peraturan disiplin pegawai Negeri Sipil, baik yang dilakukan di dalam maupun di luar jam kerja. Hukuman disiplin adalah hukuman yang dijatuhkan kepada pegawai Negeri Sipil karena melanggar Peraturan disiplin pegawai Negeri Sipil tertuang dalam PP No. 30 Tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin PNS.

Untuk mengetahui seorang pegawai berdisiplin atau tidak dapat diketahui pada patuh tidaknya terhadap peraturan yang ada baik tertulis atau tidak. Selain itu disiplin juga menghendaki adanya sanksi yakni kepastian dan keharusan dijatuhkan hukuman kepada siapapaun yang berani melanggar atau mengabaikan peraturan yang ditetapkan yang sebaiknya dilakukan secara keras dan mutlak. Jadi untuk menegakkan disiplin harus ada peraturan dan petunjuk pelaksanaannya, apa yang harus dilakukan dan apa yang harus dihindarkan. Untuk itu harus ada sanksi bila seorang pegawai melanggar peraturan yang ada, juga peraturan tersebut harus jelas dan tegas serta harus diumumkan kepada semua pegawai, dan apabila perlu peraturan tersebut diperbanyak sebagai pegangan pegawai untuk dipelajari dan dimengerti.

Disiplin kerja dapat timbul dari dalam diri sendiri dan karena adanya perintah, G. R. Terry dalam terjemahan Winardi (1993: 218), membagi jenis disiplin menjadi dua, yaitu disiplin yang timbul dari dalam diri sendiri (*Self imposed discipline*) dan disiplin berdasarkan perintah (*Command Discipline*).

(1) Disiplin yang Timbul dari Dalam Diri Sendiri (*Self Imposed Discipline*)

Disiplin yang timbul dari dalam diri sendiri merupakan disiplin yang timbul atas dasar kerelaan, kesadaran, dan bukan atas dasar paksaan atau ambisi tertentu. Disiplin ini timbul karena seseorang merasa terpenuhi kebutuhannya dan merasa menjadi bagian organisasi, sehingga orang akan tergugah hatinya untuk sadar dan secara sukarela mematuhi segala peraturan yang berlaku.

Seperti yang dikatakan T.Hani Handoko (1990: 129) bahwa ” disiplin merupakan kegiatan yang dilakukan dengan maksud untuk mendorong para pegawai agar sadar mentaati berbagai standar dan aturan sehingga dapat dicegah berbagai penyelewengan atau pelanggaran. Lebih utama dalam hal ini adalah dapat ditumbuhkan *self discipline* pada setiap pegawai tanpa terkecuali, untuk memungkinkan iklim yang penuh disiplin tanpa paksaan tersebut perlu kiranya standar itu sendiri bagi setiap pegawai. Dengan demikian dapat dicegah kemungkinan - kemungkinan timbulnya pelanggaran atau penyimpangan dari standar yang telah ditentukan.

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa pegawai di Kecamatan singosari telah melaksanakan disiplin yang bersumber dari dalam diri sendiri bukan berdasarkan paksaan. Bentuk upaya Camat untuk mewujudkannya salah satunya dengan melakukan sosialisasi peraturan, entah diumumkan saat apel pagi maupun ditempel pada papan pengumuman. Salah satu contohnya yaitu dapat dilihat dari kelengkapan atribut pegawai. Tanpa dicek Camat setiap hari, pegawai sudah tahu betul harus mengenakan seragam yang benar, ini karena pegawai sudah mengerti akan peraturan yang harus dilaksanakan oleh seluruh pegawai tanpa terkecuali. Contoh lain yaitu jam datang dan pulang kerja. Pegawai di kantor Kecamatan singosari sudah mengetahui peraturannya sehingga mereka melakukannya tanpa ada paksaan. Faktor gaji berpengaruh disini dalam hal pelaksanaan pekerjaan. Gaji yang baik akan meningkatkan kinerja karena pekerjaan yang dilakukan tiap hari tidak menjadi beban.

Alex S. Nitisemito (1982: 119 - 123) mengungkapkan ada beberapa hal yang dapat menunjang keberhasilan dalam pendisiplinan pegawai antara lain kesejahteraan dan keteladanan pemimpin. Selanjutnya Alex mengatakan bahwa

”untuk menegakkan kedisiplinan maka tidak cukup dengan ancaman saja, tetapi perlu kesejahteraan yang cukup yaitu besarnya upah yang mereka terima, sehingga minimal mereka dapat hidup secara layak. Selain itu juga pimpinan mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam menegakkan kedisiplinan sehingga keteladanan pimpinan harus diperhatikan”. Kedua aspek tersebut disiplin yang timbul atas dasar kerelaan, kesadaran, dan bukan atas dasar paksaan atau ambisi tertentu sehingga orang akan tergugah hatinya untuk sadar dan secara sukarela mematuhi segala peraturan yang berlaku.

Berdasarkan hasil penelitian dapat dilihat bahwa pegawai di Kecamatan Singosari merasa bahwa dirinya adalah satu kesatuan dan menjadi bagian dari organisasi Kecamatan. Dengan demikian secara sadar dan dengan sendirinya akan menaati segala bentuk peraturan yang berlaku karena merasa itu adalah kewajibannya sebagai abdi negara. Upaya Camat Singosari yang lain yang digunakan untuk meningkatkan disiplin dari dalam diri sendiri adalah dengan menempel slogan – slogan yang diharapkan akan mengingatkan pegawai akan semua kewajiban dan tanggung jawabnya. Pegawai di Kantor Kecamatan Singosari juga menuturkan bahwa kedisiplinan pegawai juga terpengaruh oleh kedisiplinan pemimpin dimana pemimpin harus dapat memberikan contoh yang baik bagi para pegawainya dan menjadi panutan dalam berdisiplin. Dengan begitu pegawai akan meniru kedisiplinan pimpinan yaitu Camat dengan sukarela. Ditambah lagi dengan adanya hadiah yang dipergunakan sebagai pendongkrak semangat disiplin pegawai. Karena dengan tercukupinya kebutuhan dasar pegawai maka dengan sendirinya pegawai akan melakukan disiplin dari dalam diri sendiri tanpa adanya paksaan.

Jadi menurut saya pegawai di kecamatan singosari sudah melaksanakan disiplin yang berasal dari dalam diri sendiri dan tanpa paksaan. Ini dibuktikan dengan kelengkapan seragam dan. Ini dikarenakan pegawai sudah mengerti apa yang harus dilakukan dan apa yang tidak seharusnya dilakukan. Untuk memepmudahkan hal tersebut, Camat singosari melakukan sosialisasi peraturan yang dilakukan pad asaat apel pagi maupun menempelkan di papan pengumuman untuk mengingatkan pegawai. Selain itu ini juga dikarenakan pegawai melihat dan mencontoh perilaku pimpinannya. Apabila pemimpin memberikan contoh yang

baik maka pegawainya juga otomatis akan mengikuti jejak pemimpinnya, begitu juga sebaliknya. Selain itu faktor kesejahteraan pegawai turut mempengaruhi disiplin yang timbul dari dalam diri sendiri ini. Dengan kesejahteraan yang layak maka akan mempengaruhi pegawai untuk melaksanakan tugas dan pekerjaannya dengan kesadaran dan kerlaan yang tinggi pula.

(2) Disiplin Berdasarkan Perintah (*Command Discipline*)

Disiplin ini timbul dan tumbuh disebabkan karena paksaan, perintah hukuman dan kekuasaan. Jadi disiplin ini bukan tumbuh atas perasaan yang ikhlas, akan tetapi timbul karena adanya paksaan atau ancaman orang lain. Seperti yang diungkapkan Alex S. Nitisemito (1982: 119 - 123) bahwa ” Dalam rangka menegakkan kedisiplinan kadang kala perlu adanya ancaman meskipun ancaman yang diberikan tidak bertujuan untuk menghukum, tetapi lebih bertujuan untuk mendidik supaya bertingkah laku sesuai dengan yang kita harapkan. Sertaangan sampai kita membiarkan suatu pelanggaran yang kita ketahui tanpa tindakan atau membiarkan pelanggaran tersebut berlarut - larut tanpa tindakan yang tegas.

Berdasar hasil penelitian Pegawai kantor Kecamatan singosari juga sering melakukan kesalahan. Dalam pengenaan suatu hukuman, Camat melihat dari bobot kesalahan yang dilakukan. Jadi apabila Camat singosari menjumpai pegawainya yang melakukan pelanggaran atau tidak melaksanakan kewajibannya dengan baik, maka Camat akan memberikan teguran atau sanksi atau dengan memberikan surat pernyataan kepada pegawai yang bersangkutan sesuai dengan kesalahan mereka. Pegawai Kecamatan singosari menganggap bahwa hukuman tersebut memang patut dikenakan atas terjadinya suatu kesalahan atau pelanggaran. Apabila kesalahan atau pelanggaran tersebut bersifat berat maka akan diberikan sanksi tertulis berupa surat pernyataan tidak akan mengulangi kesalahan yang sama. Dan apabila kesalahan itu lebih berat lagi maka memungkinkan akan dilakukan mutasi pegawai.

Banyak sekali peraturan kedisiplinan yang harus dilakukan pegawai berdasarkan perintah. Misalnya saja berdasarkan surat perintah Bupati Malang nomor 29 Tahun 2006 dalam hal peningkatan disiplin atau tertib penggunaan pakaian dinas dan apel pagi dengan membuat laporan pertanggungjawaban secara periodik setiap akhir bulan. Selain itu juga surat Kepala Badan Kepegawaian

Daerah Kabupaten Malang tanggal 15 Oktober 2009 Nomor : 800/2656/421.208/2009 mengenai PNS yang datang masuk dinas tanpa keterangan yang nantinya dilaporkan ke BKD subag. Umum dan Kepegawaian sebagai bahan evaluasi pembinaan karir bagi pegawai yang bersangkutan.

Jadi menurut saya disiplin di Kecamatan Singosari juga dikarenakan suatu paksaan dan hukuman. Bila memang terbukti pegawai melakukan suatu kesalahan maka Camat akan memberikan hukuman agar supaya kesalahan tersebut tidak terulang untuk kedua kalinya. Tetapi Camat tidak semena – mena dalam menerapkan disiplin kepada pegawainya. Berat ringannya hukuman tergantung pada besar kecilnya bobot kesalahan yang dilakukan pegawai. Misalnya dengan memberikan teguran atau sanksi atau dengan memberikan surat pernyataan kepada pegawai yang bersangkutan sesuai dengan kesalahan mereka.

3. Tingkat Keberhasilan Camat dalam Meningkatkan Motivasi dan Disiplin Pegawai di Kantor Kecamatan Singosari.

(1) Tingkat Keberhasilan Camat dilihat dari Motivasi Pegawai

(a) Hasil yang Dicapai

Diartikan bahwa pelaksanaan tugas atau pekerjaan harus dapat diselenggarakan secara cepat, tepat, berhasil guna dan berdaya guna serta melebihi dari standar yang ditentukan, baik dalam kuantitas maupun kualitasnya yang berhubungan dengan tingkat pelaksanaan tugas yang berhasil guna dan berdaya guna serta tingkat hasil kerja yang melebihi standar, baik jumlah ataupun mutunya.

Berdasarkan hasil penelitian, prestasi yang diraih oleh Kecamatan Singosari sudah baik, ini dibuktikan dengan telah memenangkan berbagai macam lomba. Untuk masalah PBB, masyarakat banyak yang belum mengerti pentingnya membayar PBB. Untuk itu Camat menugaskan kepada lurah – lurah agar mensosialisasikan PBB kepada penduduk di sekitarnya. Seperti yang diungkapkan Ismail (www.articledashboard.com) bahwa “Sistem penggajian memberikan penghargaan yang pantas terhadap suatu prestasi, disamping itu pimpinan dapat pula menghargai mereka dengan memberi mereka lebih banyak tanggung jawab dan juga kesempatan untuk mendapatkan promosi dan meningkatkan status. Penghargaan yang terbaik dimana penghargaan yang telah diberikan itu dan orang

lain menghargainya. Meskipun demikian pujian untuk pekerjaan yang dilakukan secara baik adalah suatu bentuk motivator yang penting meskipun pujian itu memang seharusnya didapatkan. Nilai pujian akan hilang jika diberikan secara umum”.

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa semangat pegawai untuk melaksanakan hal – hal yang bersifat rutinitas ternyata masih kurang. Upaya camat adalah dengan memotivasi menggunakan uang lebih selain gaji pokok serta dengan menghimbau dan mengingatkan pegawai untuk tetap termotivasi bekerja dengan menempel slogan – slogan. Selain itu promosi dan mutasi juga berpengaruh terhadap motivasi pegawai. Kendala lain yang dihadapi Camat yaitu kurang pemahannya sebagian pegawai atas program –program yang dijalankan sehingga tidak maksimal dalam bekerja karena ketidaktahuan. Untuk itu Camat selalu melakukan komunikasi kepada para pegawai agar permasalahan seperti itu dapat diminimalisir.

(b) Perilaku Kerja Pegawai

Berkaitan dengan perilaku pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Penilaiannya dapat diukur dari penguasaan akan tugas yang diberikan, keterampilan dan pengalaman kerja yang dimiliki, keseriusan melaksanakan tugas serta kemampuan berkomunikasi dengan pihak lain. Ini bias dilihat dari tingkat penguasaan tugas, tingkat keterampilan kerja, tingkat hubungan kerjasama dengan pihak lain, dan tingkat kesungguhan melaksanakan tugas.

Berdasarkan hasil penelitian, tingkat penguasaan tugas oleh pegawai sudah cukup baik. Untuk masalah tidak tepatnya penyelesaian tugas, Camat akan segera menegur pegawai yang bermasalah sehingga di kemudian hari pegawai tersebut tepat waktu dalam menyelesaikan tugasnya. Apabila dijumpai pegawai baru yang biasanya kurang paham mengenai tugasnya, Camat akan memberikan pengarahan kepada pegawai tersebut. Untuk masalah ketrampilan, pegawai akan diikutkan pelatihan – pelatihan atau kursus – kursus untuk mengembangkan potensi dirinya. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan Ismail (www.articledashboard.com) bahwa “Program pelatihan dan pengembangan yang sistematis memberikan motivasi dan memberikan kesempatan kepada setiap orang untuk meningkatkan keterampilan dan mencapai posisi yang memiliki tanggungjawab lebih besar,

dengan melibatkan seseorang untuk mengikuti kursus merupakan cara yang baik dalam menempatkan yang bersangkutan bernilai dihadapan yang lainnya”.

(2) Tingkat Keberhasilan Camat dilihat dari Disiplin Pegawai

(a) Ketaatan Aparat terhadap Peraturan

Indikator disiplin kerja yang digunakan salah satunya adalah tingkat ketaatan pegawai pada peraturan dan tata tertib. Taat berarti mematuhi semua petunjuk - petunjuk atau aturan yang ada. Ketepatan aparat pada jam - jam kerja, pada saat datang dan pulang apakah selalu tepat waktu, faktor keterlambatan pegawai saat masuk kantor. Kemudian kepatuhan pegawai pada perintah atau instruksi dari atasan. Apakah pegawai selalu melaksanakan instruksi dari atasan atau tidak. Apakah pegawai selalu mengikuti prosedur dalam melaksanakan tugasnya, apakah pegawai pernah melanggar aturan tata tertib yang ada di kantor, bagaimana cara berpakaian pegawai, apakah selalu memakai seragam atau tidak dan bagaimana tingkat kehadiran pegawai pada jam kerja.

Soedjono (1988 : 67) mengungkapkan bahwa “ dengan datang ke kantor secara tertib, tepat waktu, dan teratur maka disiplin kerja dapat dikatakan baik. Berpakaian rapi juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi disiplin kerja pegawai karena dengan berpakaian rapi suasana kerja akan terasa nyaman dan rasa percaya diri dalam bekerja akan tinggi ”.

Berdasarkan hasil penelitian tingkat disiplin pegawai di kantor Kecamatan singosari menurut Camat sudah cukup baik ini bisa dilihat dari kerapian pegawai menggunakan pakaian dinas yang sesuai dengan peraturan beserta atributnya yang memenuhi syarat. Peraturan mengenai pakaian dinas tertuang pada Peraturan Bupati Malang Nomor 29 Tahun 2006 tentang pakaian dinas pegawai atau perangkat desa di lingkungan pemerintah kabupaten malang. Tingkat ketaatan pegawai terhadap jam - jam kerja juga sudah cukup baik. Bila ada pegawai yang terlambat datang ke kantor atau pulang sebelum batas waktu yang ditetapkan, Camat tidak segan - segan menegur pegawai yang bersangkutan. Bila kesalahan seperti ini masih terulang maka Camat akan memberi teguran tertulis berupa surat peringatan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Mengenai masalah prosedur pekerjaan, pegawai Kecamatan singosari selalu melaksanakan dengan tertib

sehingga meminimalisir kesalahan yang dapat terjadi. Penggunaan fasilitas kantor oleh pegawai juga sudah cukup baik.

Meskipun demikian, tidak semua pegawai di kantor Kecamatan singosari mempunyai tingkat didiplin yang tinggi. karena selalu saja dijumpai pegawai yang bermalas - malasan melaksanakan pekerjaannya, meninggalkan pekerjaannya tanpa ijin dan membiarkan pekerjaannya terbengkalai. tetapi juga banyak dijumpai pegawai Kecamatan singosari yang benar - benar tertib dan teratur menjalankan pekerjaannya.

Untuk pegawai yang pulang kerja tidak sesuai dengan batas waktu yang ditentukan dengan alasan yang tidak jelas akan segera ditindaklanjuti oleh Camat sesuai dengan ketentuan yang berlaku, misalnya dengan pendisiplinan berupa teguran langsung maupun secara tertulis. Tetapi sejauh ini tidak pernah dijumpai pelanggaran yang berat sampai terjadi pemecatan karena sebagian besar pegawai mempunyai kesadaran yang baik untuk menaati jam datang dan pulang kerja.

Absensi atau daftar hadir juga merupakan salah satu indikator kedisiplinan pegawai. Ini bisa dilihat dari tingkat kehadiran pegawai pada saat jam kerja. Bila tingkat kehadiran tinggi maka tingkat kedisiplinan pegawai tinggi, namun apabila tingkat kehadiran rendah maka tingkat kedisiplinan pegawai juga rendah pula. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa tingkat absensi dari tahun 2009 ke tahun 2010 mengalami penurunan. Ini bisa dilihat dengan melihat bahwa sepanjang tahun 2009, pegawai yang tidak hadir tanpa keterangan sejumlah 48 kali, ijin sejumlah 14 kali dan cuti 5 kali. Sedangkan pada tahun 2010 dalam kurun waktu 6 bulan pertama saja dapat dilihat bahwa tidak hadir tanpa keterangan mengalami penurunan menjadi 7 kali, ijin 2 kali dan cuti 1 kali. Ini menunjukkan bahwa terjadi peningkatan kedisiplinan pegawai di kantor Kecamatan singosari.

(b) Tanggung Jawab

Indikator lain dari disiplin kerja yang digunakan untuk mengukur efektivitas pelayanan dalam penelitian ini adalah rasa tanggungjawab dari para pegawainya. Tanggungjawab dalam hal ini berarti melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan mau menanggung akibat dari semua resiko hasil kerjanya. Bagaimana para aparat menggunakan dan memelihara alat - alat perlengkapan kantor yang ada. Apakah

mereka menggunakannya hanya untuk keperluan pekerjaan atau malah mereka menggunakannya untuk kepentingan pribadi mereka sendiri. Kemudian bagaimana tanggungjawab mereka dalam menyelesaikan suatu pekerjaan sesuai dengan ketentuan dengan jumlah dan kualitas yang memuaskan serta bagaimana kesanggupan mereka untuk menanggung resiko terhadap tindakan yang sudah dilakukan.

Seperti yang diungkapkan Soedjono (1988 : 67) bahwa ” dengan menggunakan perlengkapan kantor dengan hati - hati menunjukkan bahwa seseorang memiliki sikap disiplin kerja yang baik karena apabila tidak hati - hati dalam menggunakan perlengkapan kantor akan terjadi kerusakan yang mengakibatkan kerugian - kerugian dan menurunkan produktivitas kerja. Dengan mengikuti cara kerja yang ditentukan oleh organisasi maka dapat menunjukkan bahwa pegawai memiliki disiplin kerja yang baik, juga menunjukkan kepatuhan pegawai terhadap organisasi. Selain itu engan bertanggung jawab terhadap segala tugasnya, maka menunjukkan bahwa disiplin kerja pegawai tinggi ”.

Berdasarkan hasil penelitian fasilitas di kantor Kecamatan singosari sudah cukup memadai karena setiap tahun terjadi peningkatan fasilitas baik kualitas maupun kuantitas. Dulu masih menggunakan mesin ketik manual sekarang sudah bisa menggunakan komputer dan laptop. Setiap tahun Kecamatan singosari juga mendapatkan jatah fasilitas yang dananya berasal dari APBD untuk alat – alat baru dan dana pemeliharaan. Karena Kecamatan tidak mempunyai anggaran. Jika ada kerusakan fasilitas yang diakibatkan oleh kelalaian dan kesalahan pegawai, maka pegawai tersebut bertanggung jawab untuk memperbaikinya.

Untuk kemampuan pegawai kantor Kecamatan Singosari menyelesaikan tugas dengan menggunakan peralatan kantor, seperti komputer dan lain sebagainya juga sudah dapat dikatakan baik/terampil dikarenakan memang sudah terbiasa. Selain itu juga karena hasil dari pendidikan non formal yang pernah mereka ikuti. Hanya saja mengenai pengelolaan fasilitas kantor, baik yang berupa barang maupun keuangan, selama ini para pegawai masih sering mengalami kesulitan. Menurut Camat, pengaturan terhadap barang-barang kantor masih kurang baik dan terbuka sehingga sering terjadi salah paham mengenai kepemilikan barang tersebut.

Penyelesaian pekerjaan sesuai dengan ketentuan (tepat waktu) diartikan sebagai motivasi untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu dan selalu berusaha untuk mengembangkan potensi diri. Dengan menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepada pegawai secara tepat waktu itu tentu mensyaratkan bahwa pegawai tersebut benar – benar bertanggung jawab atas pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Berdasarkan hasil penelitian kebanyakan dari para pegawai Kecamatan Singosari menilai hasil pekerjaan yang diselesaikan sudah dilakukan dengan baik dan tepat waktu. Mereka menganggap memang sudah seharusnya pekerjaan diselesaikan dengan baik dan tepat waktu sesuai dengan prosedur kerja yang ada. Hanya kadang terjadi masalah diluar perhitungan mereka.

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Keadaan motivasi dan disiplin pegawai di Kantor Kecamatan Singosari
 - a. Keadaan motivasi pegawai di kantor Kecamatan Singosari dapat dilihat berdasarkan hasil yang dicapai dan perilaku pegawai. Berdasarkan hasil penelitian untuk pelaksanaan tugas – tugas yang bersifat rutinitas harian masih kurang termotivasi karena tidak berpengaruh terhadap upah / gaji yang diterima sehingga pelaksanaan hasil tugas tidak melebihi standar. Selain itu kurang minatnya untuk memanfaatkan teknologi yang ada seperti internet serta tingkat kerja sama antara pegawai yang satu dengan yang lain juga kurang karena ruangan tersekat – sekat menjadi beberapa bagian. Tetapi untuk kegiatan di luar aktifitas pekerjaan kantor seperti perlombaan, menunjukkan banyak prestasi yang dicapai. Karena keberhasilan pencapaian prestasi berpengaruh terhadap imbalan yang diterima
 - b. Keadaan disiplin pegawai di kantor Kecamatan Singosari dapat dilihat dari ketaatan terhadap peraturan dan tanggung jawab pegawai. Untuk ketaatan terhadap pakaian dinas sudah baik, tetapi untuk disiplin masuk kerja masih kurang. Berdasarkan hasil penelitian sepanjang tahun 2009, tingkat kealpaan tanpa keterangan pegawai tinggi dan banyak dijumpai pegawai yang pulang masuk kerja tidak sesuai dengan peraturan. Untuk tanggung jawab terhadap pekerjaan dan pemeliharaan alat – alat kantor sudah dapat dikatakan baik.
2. Upaya camat untuk meningkatkan motivasi dan disiplin pegawai di kantor Kecamatan Singosari
 - a. Upaya camat untuk meningkatkan motivasi pegawai dilakukan secara intrinsik dan ekstrinsik. *Motivational Factors* (motivasi intrinsik) dilakukan dengan menyemangati dan memberikan kesempatan agar pegawai dapat berusaha mencapai hasil, memberikan pengakuan dan penghargaan di tempat kerja, memberikan tanggung jawab kepada pegawai untuk melaksanakan tugasnya dengan baik dengan tetap

memberikan pengawasan, membantu pegawai memahami tugas dan kewajibannya, serta dengan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk promosi dan mengikuti pelatihan – pelatihan untuk mengembangkan diri. Sedangkan *Hygiene Factors* (motivasi ekstrinsik) dilakukan dengan memberikan gaji yang mencukupi kebutuhan, menciptakan kondisi lingkungan kerja yang nyaman dan aman, menghargai perbedaan status, membimbing pegawai dalam pelaksanaan tugas, menempatkan pegawai sesuai dengan kemampuannya, dan meningkatkan komunikasi antara pemimpin dengan pegawai serta antar sesama pegawai.

- b. Upaya camat untuk meningkatkan disiplin pegawai dilakukan dengan menumbuhkan disiplin dari diri sendiri dan disiplin berdasarkan perintah. Disiplin dari diri sendiri dilakukan dengan menumbuhkan kesadaran dalam diri pegawai menaati peraturan. Ini dilakukan dengan terus mensosialisasikan tentang peraturan dan menunjukkan sikap yang baik agar menjadi contoh bagi para pegawai. Disiplin berdasarkan perintah dilakukan dengan cara menerapkan hukuman bagi pegawai yang melakukan kesalahan berupa teguran lisan, teguran tertulis, membuat surat pernyataan dan bahkan dilakukan mutasi. Ini dilakukan sesuai dengan bobot kesalahan yang dilakukan pegawai.
3. Tingkat keberhasilan camat dalam meningkatkan motivasi dan disiplin pegawai di kantor Kecamatan Singosari
 - a. Tingkat keberhasilan camat dalam meningkatkan motivasi dapat dikatakan berhasil. Selain tetap berprestasi dalam mengikuti lomba, pegawai dalam melakukan tugas yang bersifat rutinitas harian menjadi termotivasi karena pimpinan memberikan kompensasi dan usulan kenaikan jabatan bagi pegawai yang melaksanakan tugas pekerjaannya dengan baik. Selain itu pemimpin terus melakukan komunikasi agar pegawai menjadi semakin solid dan dapat bekerja sama satu dengan yang lainnya.
 - b. Tingkat keberhasilan camat dalam meningkatkan disiplin dapat dikatakan berhasil. Penggunaan atribut pakaian dinas sudah baik.

Tingkat kealpaan tanpa keterangan menurun dan pegawai menjadi lebih disiplin terhadap peraturan jam masuk dan pulang kerja. Tanggung jawab pemeliharaan alat – alat kantor baik. Tanggung jawab terhadap pekerjaan juga meningkat berkat pendidikan pelatihan serta bimbingan pemimpin untuk terus mengarahkan pegawai menjadi lebih baik.

B. Saran

Untuk dapat memaksimalkan motivasi dan disiplin pegawai, maka penulis menyarankan sebagai berikut :

1. Untuk lebih meningkatkan motivasi pegawai, penulis menyarankan :
 - a. Meningkatkan kualitas hubungan komunikasi antara pegawai sehingga tercipta kerja sama yang baik. Bisa dilakukan dengan menghilangkan sekat ruangan antar pegawai sehingga pegawai yang satu dapat sering berkomunikasi dengan pegawai yang lain. Selain itu dengan mengadakan pertemuan non formal dengan mengajak keluarga masing – masing sehingga hubungan tercipta hubungan yang baik antara sesama pegawai dan antara atasan dengan pegawai.
 - b. Memanfaatkan teknologi yang ada secara maksimal. Misalnya dengan memanfaatkan fasilitas computer dan internet yang ada untuk membantu pelaksanaan tugas pekerjaan dan untuk mencari informasi yang dapat memajukan organisasi.
 - c. Memberikan imbalan tidak hanya untuk prestasi di luar aktifitas kerja tetapi juga keberhasilan pelaksanaan tugas.
 - d. Memberikan kesempatan yang merata kepada pegawai untuk mengikuti pelatihan – pelatihan dan kesempatan kenaikan jabatan / promosi agar pegawai lebih trampil melaksanakan tugas dan menjadi termotivasi.
2. Sedangkan untuk lebih meningkatkan disiplin pegawai, penulis menyarankan :
 - a. Memberikan hukuman yang tegas bagi pegawai yang tidak masuk kerja tanpa keterangan serta pegawai yang tidak disiplin dalam masuk

dan pulang kerja agar pegawai yang bersangkutan jera dan tidak mengulangi kesalahannya. Misalnya dengan surat pernyataan dan memungkinkan dilakukannya mutasi pegawai

- b. Memberikan pengawasan secara lebih ketat kepada pegawai yang melakukan pelanggaran disiplin. Sedangkan untuk disiplin terhadap pemeliharaan alat – alat kantor, camat lebih sering untuk meminta pembaharuan terhadap barang – barang yang sudah rusak.

DAFTAR PUSTAKA

Buku referensi :

- Handoko, T Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Hasibuan, Malayu. 1999. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Heidjarachman dan Husnan, Suab. 1986. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: CV. Haji Masagung.
- Heidjarahman, Suad Husnan. 1986. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE.
- Koentjaraningrat. 1991. *Metode - Metode Penelitian Masyarakat*. Jakarta: PT Gramedia.
- Manulang. 1975. *Pengembangan Pegawai*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Marihot, Manulang. 2004. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Maryoto, Susilo, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Miles, Mathew B & Hubermen, A. Michael. 1992. *Analisis Data kualitatif*. Terjemahan Tjejep Rohendi Rohidi. Jakarta: UI Press.
- Moekijat. 1991. *Latihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Moeliono. 1990. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta : Balai Pustaka.
- Moleong, Lexy. J. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: Indonesia Tera.
- Muluk, Khoirul.2006. *Desentralisasai dan Pemerintahan Daerah*. Malang: Bayumedia Publishing.
- Munandar, Ashar Sunyoto. 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta : UI press.
- Niti, Alex Semito. 1982. *Manajemen Personalia*. Ghalia : Jakarta.
- Prijodarminto, Soengeng. 1994. *Disiplin Kiat Menuju Sukses*. Jakarta: PT Pradnya Paramita.

- Robbin, Stephen. 1996. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prehalindo.
- Sardiman. 2001. *Interaksi Dan Motivasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Sarwoto. 1991. *Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Siagian, Sondang. P. 1998. *Manajemen Abad 21*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soekamto, Soerjono. 1990. *Sosiologi: Suatu Pengantar*. Jakarta: P.T. Raja Grafindo Persada.
- Soekidjo Notoatmodjo. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Soedjono, Imam. 1988. *Teknik Memimpin Pegawai dan Pekerja*. Jakarta: Aksara Baru.
- Sunarto. 2006. *Manajemen Reward*. Yogyakarta: UST Press.
- The Liang Gie. 1987. *Ensiklopedia Administrasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Widoso, D.S. 1991. *Pokok – pokok Pengertian Ilmu Administrasi Kepegawaian*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Wursanto, IG. 2000. *Manajemen Kepegawaian*. Yogyakarta: Kanisius.

Peraturan Perundang - undangan :

- Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin PNS
- Undang Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah
- Undang Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah
- Undang Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok - pokok Kepegawaian

Internet :

- Alias, Bazri. 2005. *Bagaimana Cara Memotivasi dan Menumbuhkan Disiplin* diakses pada tanggal 23 Juni 2010 dari <http://www.Wordpress.com>
- Ismail. 2005. *Motivasi* diakses pada tanggal 23 Juni 2010 dari <http://www.articledashboard.com>
- , 2006. *Tingkat Pelanggaran PNS di Indonesia Tinggi* diakses pada tanggal 20 April 2010 <http://www.dari Metrotvnews.com>

Interview Guide

A. Pertanyaan mengenai motivasi dan disiplin pegawai di kantor kecamatan singosari

1. Bagaimanakah pelaksanaan tugas yang diberikan camat selama ini?
2. Apakah dalam pelaksanaan tugas tersebut mengalami kendala? Misalnya saja telat atau hasil kerja kurang memuaskan?
3. Bagaimanakah tingkat penguasaan tugas oleh pegawai selama ini? Apakah ditemui kendala semisal tidak sungguh – sungguh bekerja atau kemampuan pelaksanaan tersebut kurang
4. Bagaimanakah keadaan komunikasi antar pegawai dengan pegawai atau antara camat dengan pegawai? Apakah terjalin hubungan komunikasi yang baik?
5. Bagaimanakah bentuk kerjasama yang dilakukan pegawai selama ini?

B. Pertanyaan mengenai upaya camat dalam meningkatkan motivasi dan disiplin pegawai

1. Apa saja bentuk pencapaian prestasi pegawai selama ini?
2. Bagaimanakah bentuk pengakuan bapak apabila pegawai mencapai prestasi?
3. Apakah bapak memberikan pengawasan yang melekat kepada pegawai dalam melaksanakan tugas dan bertanggung jawabnya?
4. Bagaimana upaya bapak dalam menciptakan iklim suasana kerja yang menyenangkan pegawai?
5. Bagaimana mengenai pengembangan sdm selama ini?
6. Apakah upah yang didapat pegawai selama ini sudah dirasa mencukupi kebutuhan pegawai? Jika masih kurang bagaimanakah upaya bapak dalam menanggapi masalah tersebut?
7. Apakah terjadi kesenjangan status antar pegawai selama ini?
8. Bagaimanakah penempatan yang dilakukan bkd selaku pihak yang mengatur penempatan pegawai? Apakah ada masalah?
9. Bagaimanakah hubungan personal antara camat dengan pegawai maupun antar sesama pegawai?

10. Bagaimanakah ketaatan pegawai mengenai jam masuk dan pulang kantor?
11. Apakah pegawai selama ini selalu menjalankan perintah camat sesuai yang diinstruksikan camat?
12. Bagaimana peraturan mengenai pakaian dinas? Apa peraturan yang melandasinya?
13. Bagaimana tingkat absensi pegawai selama ini?
14. Bagaimana penggunaan alat – alat kantor beserta pemeliharannya?
15. Bagaimana bentuk tanggung jawab pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya selama ini? Bagaimana jika ditemui pegawai yang tidak tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan dan menanggung resiko pekerjaan?

CURICULUM VITAE

Nama : Rahma Hidayatus Tsalisa

Nomor Induk Mahasiswa : 061031013

Tempat dan Tanggal Lahir : Malang, 26 Februari 1988

Pendidikan : 1. SD Negeri 5 Banjararum , Tahun 1994-2000

2. SLTP Negeri 1 Singosari, Tahun 2000-2003

3. SMA Negeri 1 Lawang, Tahun 2003-2006

4. Jurusan Administrasi Publik

Fakultas Ilmu Administrasi

Universitas Brawijaya

Malang, Tahun 2006-2010

Jurnal Ilmiah : Upaya Camat dalam Meningkatkan Motivasi dan Disiplin

Pegawai (Studi Kasus di Kantor Kecamatan Singosari Kabupaten Malang)

Pas photo
3 x 4 cm