

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Lokasi dan Situs Penelitian**

##### **1. Gambaran Umum Lokasi Kota Malang**

###### **a. Sejarah Kota Malang**

Kota Malang seperti kota-kota lain di Indonesia yang pada umumnya baru tumbuh dan berkembang setelah hadirnya pemerintah kolonial Belanda. Fasilitas umum direncanakan sedemikian rupa agar memenuhi kebutuhan keluarga Belanda. Kesan diskriminatif itu masih membekas hingga sekarang, misalnya *Boulevard* dan kawasan sekitarnya, yang hanya dinikmati oleh keluarga Belanda dan Bangsa Eropa lainnya, sementara penduduk pribumi harus puas bertempat tinggal di pinggiran kota dengan fasilitas yang kurang memadai. Kawasan itu sekarang bagai monumen yang mengandung misteri dan seringkali mengundang keluarga-keluarga Belanda yang pernah bermukim disana untuk bernostalgia. Pada tahun 1879, di Kota Malang mulai beroperasi kereta api dan sejak itu Kota Malang berkembang dengan pesatnya. Berbagai kebutuhan masyarakat pun kian meningkatkan terutama akan ruang gerak melakukan berbagai kegiatan. Akibatnya terjadilah perubahan tata guna tanah, daerah yang terbangun bermunculan tanpa terkendali. Perubahan fungsi lahan mengalami perubahan sangat pesat, seperti dari fungsi pertanian menjadi perumahan dan industri.

Sejalan dengan perkembangan tersebut diatas, urbanisasi terus berlangsung dan kebutuhan masyarakat akan perumahan meningkat di luar kemampuan pemerintah, sementara tingkat ekonomi urbanis sangat terbatas, yang selanjutnya akan berakibat timbulnya perumahan-perumahan liar yang pada umumnya berkembang di sekitar daerah perdagangan, di sepanjang jalur hijau, sekitar sungai, rel kereta api dan lahan-lahan yang dianggap tidak bertuan. Sedang beberapa lama kemudian daerah itu menjadi perkampungan dan degradasi kualitas lingkungan hidup mulai terjadi dengan segala dampak bawannya. Gejala-gejala itu cenderung terus, meningkat dan sulit dibayangkan apa yang terjadi seandainya masalah itu diabaikan.

Kota Malang tidak terlepas dari sejarahnya pemerintahannya. Berikut ini merupakan perkembangan sekilas sejarah berjalannya pemerintah di Kota Malang menurut *malangkota.go.id* (diakses pada tanggal 15 Oktober 2017, pukul 21.33), yaitu :

- 1) Malang merupakan sebuah kerajaan yang berpusat di wilayah Dinoyo, dengan Rajanya Gajayana.
- 2) Tahun 1767 Kompeni memasuki Kota Malang.
- 3) Tahun 1821 kedudukan Pemerintah Belanda di pusatkan di sekitar Kali Brantas.
- 4) Tahun 1824 Malang mempunyai Asisten Residen.
- 5) Tahun 1882 rumah-rumah di bagian barat didirikan dan Kota didirikan dan alun-alun dibangun.
- 6) 1 April 1914 Malang ditetapkan sebagai Kotapraja.

- 7) 8 Maret 1942 Kota Malang diduduki oleh Jepang.
- 8) 21 September 1945 Malang masuk Wilayah Republik Indonesia.
- 9) 22 Juli 1947 Malang diduduki Belanda.
- 10) 2 Maret 1947 Pemerintah Republik Indonesia kembali memasuki Kota Malang.
- 11) 1 Januari 2001, menjadi Pemerintah Kota Malang.

#### **b. Tri Bina Cita Kota Malang**

Dalam salah satu Sidang Paripurna Gotong Royong Kotapraja Malang pada tahun 1962 ditetapkan Kota Malang sebagai :

1. Kota Pelajar / Kota Pendidikan
2. Kota Industri
3. Kota Pariwisata

Ketiga pokok tersebut menjadi cita-cita masyarakat Kota Malang yang harus di bina. Oleh karena itu kemudian di sebut ***“TRIBINA CITA KOTA MALANG”***

***Kota Malang sebagai Kota Pendidikan***, Merupakan potensi daerah yang memiliki nilai jual dan daya saing baik di tingkat regional maupun nasional. Dalam era globalisasi dunia pendidikan menghadapi berbagai tantangan dalam menghadapi perubahan yaitu dengan adanya tuntutan masyarakat memperoleh fasilitas pendidikan yang baik dan berkualitas. Upaya yang dilaksanakan adalah dengan menciptakan visi dan misi pendidikan Kota Malang, menjalin mitra dengan lembaga perguruan tinggi baik dalam bidang pengkajian,

pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi maupun dalam pengembangan kualitas Kota Malang pada umumnya.

Kota Malang dipenuhi oleh berbagai sekolah, kampus perguruan tinggi, lembaga pendidikan non formal atau tempat-tempat kursus, serta sejumlah pondok pesantren. Selain itu juga dilengkapi dengan fasilitas penunjang yang cukup memadai seperti tempat pemondokan, toko buku, super market, plaza, pusat pelayanan kesehatan masyarakat serta fasilitas penunjang lainnya yang tak kalah penting adalah adanya angkutan umum (transportasi) yang tersedia ke penjuru kota (memiliki 25 jalur), yang menghubungkan 3 (tiga) terminal yang ada di Kota Malang, yaitu terminal Arjosari (arah Surabaya), terminal Gadang (arah Blitar), terminal Landungsari (arah Jombang/Kediri).

***Kota Malang sebagai Kota Industri***, Kota Malang sejak dulu sangat dikenal dengan industri rokok kreteknya. Diversifikasi produk industri kecil dan menengah yang mulai bangkit sejak berlangsungnya krisis ekonomi, masih memerlukan bimbingan dalam hal peningkatan mutu, teknis dan penanam modal untuk mempercepat pemulihan pembangunan ekonomi yang berbasis pada ekonomi kerakyatan, serta untuk perkembangannya di masa mendatang. Sedangkan industri besar yang ada di Kota Malang masih perlu adanya wahana untuk diperkenalkan secara luas, sehingga semakin mendukung produktivitas Kota Malang sebagai Kota Industri.

***Kota Malang sebagai Kota Pariwisata***, Dengan potensi alam yang dimiliki oleh Kota Malang, yaitu pemandangan alam yang elok serta hawa

yang sejuk, teduh dan asri serta bangunan-bangunan kuno peninggalan Belanda, Kota Malang layak menjadi tujuan wisata bagi wisatawan dalam maupun luar negeri. Berbagai pilihan tempat perbelanjaan, baik yang bersifat tradisional maupun modern yang tersebar di berbagai penjuru kota sangat menunjang Kota Malang sebagai Kota Pariwisata. Perkembangan pusat-pusat perbelanjaan modern ini seiring dengan perkembangan kawasan perumahan yang melaju dengan pesat seakan tidak ada lagi lahan yang tersisa di Kota Malang. Di era otonomi daerah dan era globalisasi saat ini upaya pembangunan di segala bidang yang telah dilaksanakan merupakan sebuah langkah awal peningkatan citra, posisi dan peran Kota Malang dalam percaturan hubungan antar Kota, antar Propinsi, maupun antar Bangsa. Sekaligus merupakan sebuah peluang dan harapan yang bisa memberi manfaat bagi masyarakat Kota Malang sendiri.

### **c. Bentuk dan Arti Lambang Kota Malang**

Lambang Kota Malang DPRDGR mengukuhkan lambing Kotamadya Malang dengan Perda No. 4/1970. Bunyi semboyan pada lambang adalah “MALANG KUCECWARA”. Berikut merupakan lambang Kota Malang :



Gambar 2. Logo Lambang Kota Malang

*Sumber : malangkota.go.id*

Motto “MALANG KUCECWARA” berarti menghancurkan yang bathil, menegakkan yang benar. Arti dari lambang Kota Malang adalah:

- a. Merah Putih, adalah lambang bendera nasional Indonesia.
- b. Kuning, berarti keluhuran dan kebesaran.
- c. Hijau adalah kesuburan.
- d. Biru muda berarti kesetiaan pada Tuhan , Bangsa dan Negara.

Arti dari lambang Kota Malang yaitu segilima berbentuk perisai bermakna semangat perjuangan kepahlawanan, kondisi geografis, pegunungan, serta semangat membangun untuk mencapai masyarakat yang adil dan makmur berdasarkan Pancasila. Semboyan tersebut dipakai sejak hari peringatan 50 tahun berdirinya KOTAPRAJA MALANG 1964, sebelum itu yang digunakan adalah “**Malang Namaku, Maju Tujuanku**”, yang merupakan terjemahan dari “**Malang Nominator, Sursum Moveor**”, yang disahkan dengan

“*Gouvernement besluit dd. 25 April 1938 N. 027*”. Semboyan itu diusulkan oleh Almarhum Prof.DR. R.Ng.Poernatjaraka, dan erat hubungannya dengan asal mula Kota Malang pada zaman Ken Arok.

#### **d. Keadaan Geografis Kota Malang**

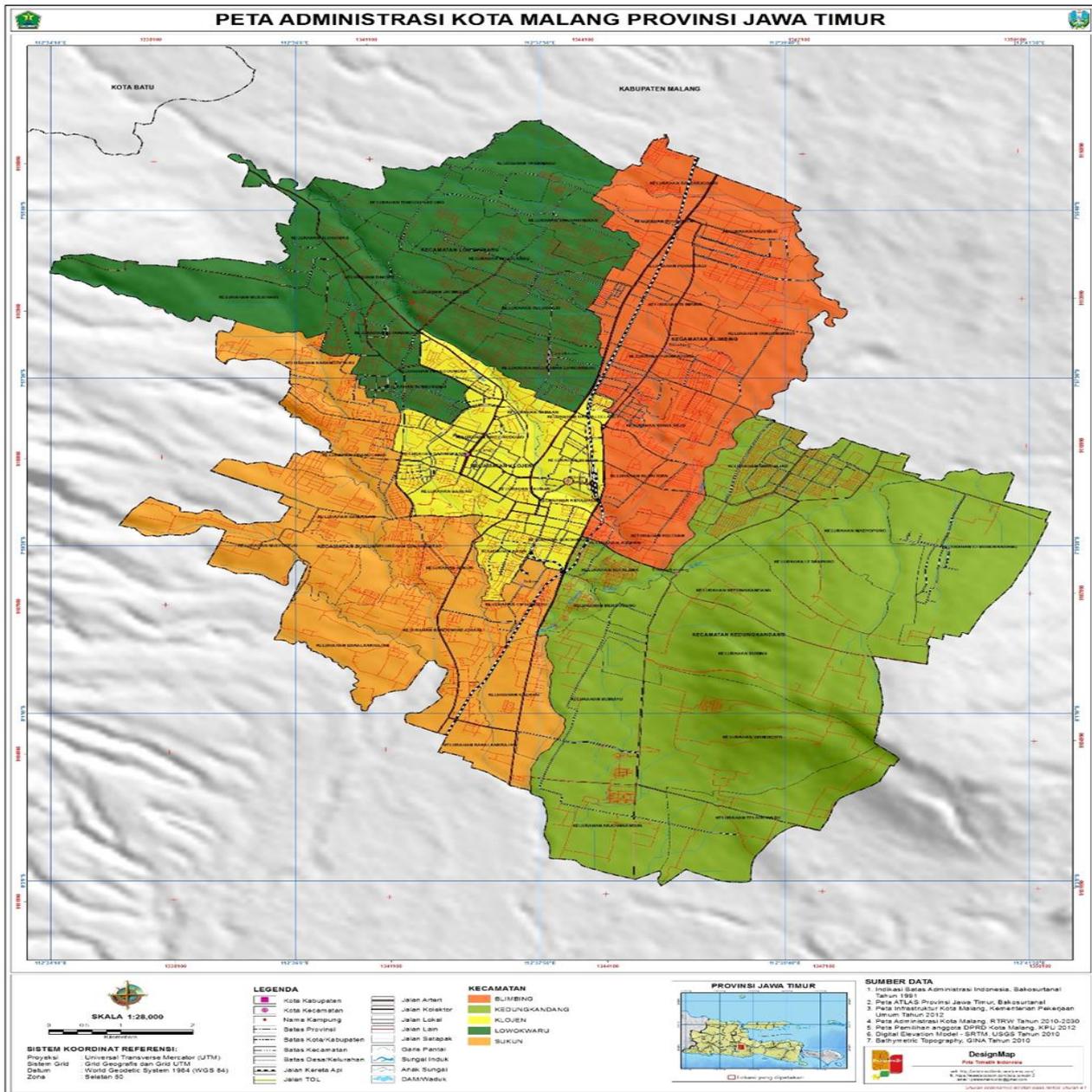
Kota Malang yang terletak pada ketinggian antara 440 – 667 meter di atas permukaan air laut, merupakan salah satu kota tujuan wisata di Jawa Timur karena potensi alam dan iklim yang dimiliki. Letaknya yang berada ditengah-tengah wilayah Kabupaten Malang secara astronomis terletak  $112,06^{\circ}$  –  $112,07^{\circ}$  Bujur Timur dan  $7,06^{\circ}$  –  $8,02^{\circ}$  Lintang Selatan, dengan batas wilayah sebagai berikut :

1. Sebelah Utara : Kecamatan Singosari dan Kec. Karangploso Kabupaten Malang
  2. Sebelah Timur : Kecamatan Pakis dan Kecamatan Tumpang Kabupaten Malang
  3. Sebelah Selatan : Kecamatan Tajinan dan Kecamatan Pakisaji Kabupaten Malang
  4. Sebelah Barat : Kecamatan Wagir dan Kecamatan Dau Kabupaten Malang
- Serta dikelilingi gunung-gunung :
- a. Gunung Arjuno di sebelah Utara
  - b. Gunung Semeru di sebelah Timur
  - c. Gunung Kawi dan Panderman di sebelah Barat
  - d. Gunung Kelud di sebelah Selatan

Adapun sungai yang mengalir :

1. Sungai Brantas melalui Kecamatan Kedung Kandang, Blimbing, Klojen dan Lowokwaru.
2. Sungai Amprong melalui Kecamatan Kedung Kandang.
3. Sungai Bango melalui Kecamatan Kedung Kandang.

Berikut ini merupakan Peta Kota Malang:



Gambar 3. Peta Administrasi Kota Malang

Sumber : [malangkota.bps.go.id](http://malangkota.bps.go.id) tahun 2015

## **2. Gambaran Umum Situs Penelitian Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang**

### **a. Sejarah berdirinya Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang**

Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang mulai terbentuk sejak diberlakukannya Undang Undang Nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Pemerintah Propinsi, yang menyebabkan kewenangan Pemerintah Kota Malang semakin bertambah besar dan berdampak pada kelembagaan organisasi Perangkat Daerah Kota Malang, sehingga adanya perubahan struktur organisasi perangkat daerah salah satunya perangkat daerah yang diberi kewenangan di bidang kepegawaian yaitu dengan ditetapkannya Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang melalui Peraturan Daerah Nomor 10 Tahun 2000.

Seiring dengan diterbitkannya Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah, maka kelembagaan Badan Kepegawaian Daerah mengalami perubahan dari 1 sekretariat dan 4 bidang menjadi 1 bagian dan 3 bidang. Berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 6 Tahun 2004 tentang Pembentukan, Kedudukan, Tugas Pokok, Fungsi dan Struktur Organisasi Badan dan Kantor sebagai Lembaga Teknis Pemerintah Kota Malang terdiri atas Unsur Pimpinan yaitu Kepala Badan; Unsur Sekretariat yang dipimpin oleh seorang Kepala Bagian Tata Usaha yang terdiri dari Sub Bagian Keuangan dan Penyusunan Program dan Sub Bagian Umum; Unsur

Pelaksana terdiri dari Bidang Perencanaan dan Pembinaan Pegawai terdiri dari Sub Bid. Formasi dan Informasi Pegawai dan Sub Bid. Pembinaan dan Pemberhentian. Bidang Mutasi terdiri dari Sub Bid. Kepangkatan dan Sub Bid. Jabatan; Bidang Pendidikan dan Pelatihan terdiri dari Sub Bid. Teknis Fungsional dan Sub Bid. Struktural serta Kelompok Jabatan Fungsional.

Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah pada tahun 2008 berubah kembali mengikuti Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 sebagaimana pada Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 7 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Lembaga Teknis Daerah, diubah dengan Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 7 Tahun 2012 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Badan Pelayanan Perizinan Terpadu, Badan Kepegawaian Daerah dan Lembaga Teknis Daerah , maka keluarlah Peraturan Walikota Malang Nomor 61 Tahun 2012 tentang Uraian Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Darah Kota Malang sehingga struktur organisasi saat ini terdiri dari :

- a. Kepala Badan;
- b. Sekretariat, terdiri dari :
  1. Subbagian Penyusunan Program;
  2. Subbagian Keuangan;
  3. Subbagian Umum.

- c. Bidang Mutasi, terdiri dari :
  - 1. Subbidang Kepangkatan;
  - 2. Subbidang Jabatan.
- d. Bidang Formasi dan Informasi, terdiri dari :
  - 1. Subbidang Formasi dan Pengadaan Pegawai;
  - 2. Subbidang Informasi Kepegawaian.
- e. Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin Pegawai, terdiri dari:
  - 1. Subbidang Kesejahteraan Pegawai;
  - 2. Subbidang Pembinaan Disiplin Pegawai.
- f. Bidang Pendidikan dan Pelatihan, terdiri dari :
  - 1. Subbidang Teknis dan fungsional
  - 2. Subbidang Kepemimpinan
- g. Kelompok Jabatan Fungsional.

**b. Visi dan Misi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang**

1. Visi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang adalah :

“TERWUJUDNYA APARATUR PEMERINTAH YANG BERKUALITAS DAN PROFESIONAL GUNA Mendukung PELAYANAN PUBLIK YANG PRIMA “

Adapun maksud dari visi Badan Kepegawaian Daerah adalah :

- a) Aparatur Pemerintah adalah Pegawai Negeri Sipil yang bekerja di lingkungan Pemerintah Kota Malang.

- b) Berkualitas yang berarti memiliki kemampuan dan kemahiran dalam melaksanakan tugas berdasarkan ilmu pengetahuan dan pengalaman serta berpegang teguh pada kode etik profesi, memiliki *self control* dan berorientasi pada mutu/kualitas kinerja dengan cara kerja yang efisien, efektif dan ekonomis, memiliki kepekaan yang tinggi (*high responsibility*) terhadap kepentingan masyarakat (*public interest*) dan masalah-masalah masyarakat (*public affairs*) serta bertanggung jawab (*accountability*).
- c) Profesional yang berarti melakukan pekerjaan yang benar-benar sesuai dengan keahlian atau ketrampilan dan komitmen kerja yang dimiliki.
- d) Pelayanan Publik adalah pemberian pelayanan dasar dan pelayanan lainnya yang merupakan kepentingan masyarakat banyak.

## 2. Misi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Adapun misi dari Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang yaitu, Meningkatkan pelayanan administrasi dan kualitas sumber daya aparatur Pemerintah Daerah

### c. Tujuan, Sasaran, dan Program Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

#### 1. Tujuan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Adapun tujuan dari Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, yaitu :

- a) Terwujudnya pelayanan administrasi kepegawaian yang transparan dan akuntable
- b) Terwujudnya Sumber Daya Aparatur yang profesional dan kompeten

## **2. Sasaran Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang**

Ada beberapa sasaran yang harus dicapai dalam melaksanakan tugas pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, yaitu :

- a) Meningkatnya Kualitas pelayanan dibidang Kepegawaian
- b) Meningkatnya Kualitas Pengelolaan Administrasi Kepegawaian
- c) Meningkatnya Kualitas Sumberdaya Aparatur yang professional

## **3. Program Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang**

- a) Pelayanan Administrasi Kepegawaian
- b) Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur
- c) Peningkatan Disiplin Aparatur
- d) Peningkatan Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja dan keuangan
- e) Pendidikan Kedinasan
- f) Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur
- g) Pembinaan dan Pengembangan Aparatur
- h) Fasilitasi Pindah/Purna Tugas PNS

**d. Tugas Pokok, dan Fungsi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang**

Tugas Pokok dan Fungsi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang sebagaimana diatur dalam Peraturan Walikota Malang Nomor 61 Tahun 2012 tentang uraian Tugas pokok, Fungsi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

**A. Tugas Pokok**

Badan Kepegawaian Daerah melaksanakan tugas pokok penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kepegawaian

**B. Fungsi**

Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana pada huruf a , Badan Kepegawaian Daerah mempunyai fungsi :

1. perumusan kebijakan teknis di bidang kepegawaian;
2. penyusunan dan pelaksanaan Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Kerja (Renja) di bidang kepegawaian;
3. pelaksanaan administrasi mutasi pegawai;
4. pelaksanaan pembinaan disiplin pegawai;
5. pelaksanaan pendidikan dan/atau pelatihan pegawai;
6. pelaksanaan penyiapan penetapan gaji dan tunjangan pegawai;
7. penyusunan formasi pegawai dan pengadaan pegawai;
8. penyusunan sistem informasi kepegawaian;
9. penyusunan bahan kebijakan kesejahteraan pegawai;

10. penyusunan bahan pemberhentian dan pensiun pegawai;
11. pelaksanaan kegiatan keagamaan dalam rangka pembinaan mental pegawai
12. pelaksanaan pembelian/pengadaan atau pembangunan aset tetap berwujud yang akan digunakan dalam rangka penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi
13. pelaksanaan pemeliharaan barang milik daerah yang digunakan dalam penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi;
14. pelaksanaan kebijakan pengelolaan barang milik daerah yang berada dalam penguasaannya (SOP)
15. penyusunan dan pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP) dan Standar Operasional dan prosedur
16. pelaksanaan fasilitasi pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dan /atau pelaksanaan pengumpulan pendapat pelanggan secara periodik yang bertujuan untuk memperbaiki kualitas layanan;
17. pengelolaan pengaduan masyarakat di bidang kepegawaian;
18. penyampaian data hasil pembangunan dan informasi lainnya terkait layanan publik secara berkala melalui web site Pemerintah Daerah
19. pengelolaan administrasi umum meliputi penyusunan program, ketatalaksanaan, ketatausahaan, keuangan, kepegawaian, rumah tangga, perlengkapan, kehumasan, perpustakaan dan kearsipan;

20. pemberdayaan dan pembinaan jabatan fungsional;
21. pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;
22. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan tugas pokoknya.

**e. Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang**

Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang merupakan Lembaga Teknis Daerah sebagaimana diatur dalam Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 7 Tahun 2012 yang Uraian Tugas, Fungsi dan Tata Kerjanya sebagaimana ditetapkan dengan Peraturan Walikota Malang Nomor 61 Tahun 2012, dengan Susunan Organisasi terdiri dari :

- a. Kepala Badan;
- b. Sekretariat, terdiri dari :
  - 1) Subbagian Penyusunan Program;
  - 2) Subbagian Keuangan;
  - 3) Subbagian Umum.
- c. Bidang Mutasi, terdiri dari :
  - 1) Subbidang Kepangkatan;
  - 2) Subbidang Jabatan.
- d. Bidang Formasi dan Informasi, terdiri dari :
  - 1) Subbidang Formasi dan Pengadaan Pegawai;
  - 2) Subbidang Informasi Kepegawaian.

e. Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin Pegawai, terdiri

dari :

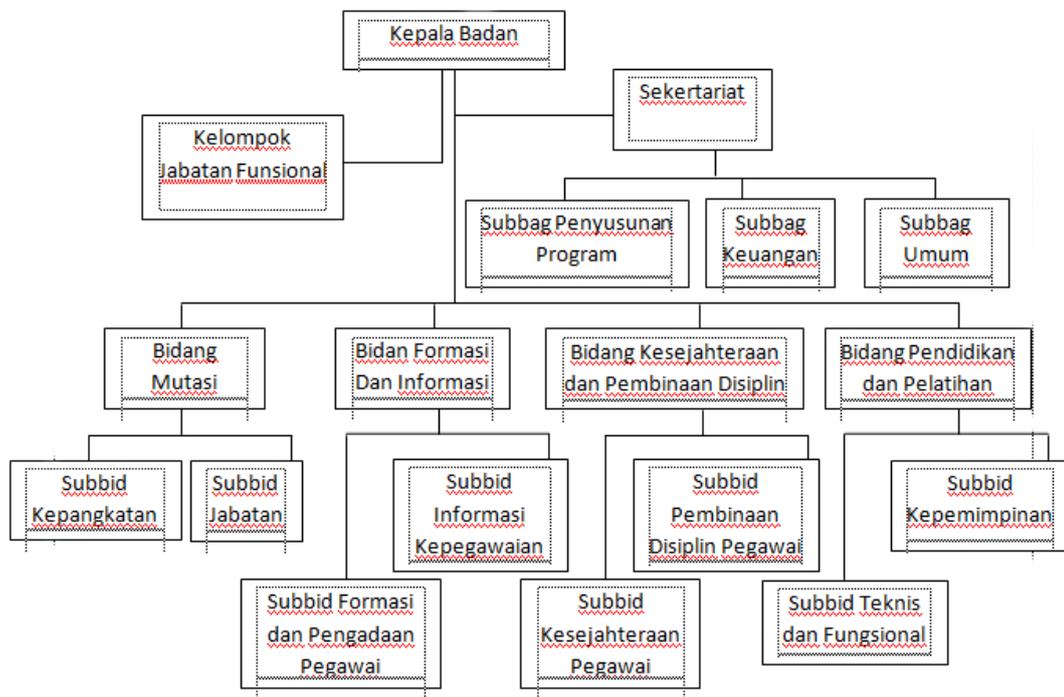
- 1) Subbidang Kesejahteraan Pegawai;
- 2) Subbidang Pembinaan Disiplin Pegawai.

f. Bidang Pendidikan dan Pelatihan, terdiri dari :

- 1) Subbidang Teknis dan Fungsional;
- 2) Subbidang Kepemimpinan.

g. Kelompok Jabatan Fungsional.

**Gambar 4. Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang**



Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang tahun 2016

**f. Jenis – Jenis Pelayanan**

Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang secara optimal dan guna terpenuhinya hak-hak pegawai dalam memperoleh pelayanan kepegawaian secara maksimal serta mewujudkan partisipasi dan ketaatan pegawai dalam meningkatkan kualitas pelayanan sesuai yang berlaku, maka Badan Kepegawaian Daerah memiliki Standar Pelayanan dalam memberikan pelayanan administrasi kepegawaian.

**1. SEKRETARIAT**

- a) Pengelolaan administrasi umum dan Kepegawaian di Lingkungan BKD
- b) Pengelolaan Keuangan
- c) Pengkoordinasikan penyusunan program, evaluasi, dan pelaporan kegiatan

**2. BIDANG MUTASI**

- a) Kenaikan Pangkat
- b) Kenaikan Gaji Berkala
- c) Mutasi PNS
- d) Pengangkatan CPNS menjadi PNS
- e) Pengangkatan Dalam Jabatan

**3. BIDANG KESEJAHTERAAN DAN PEMBINAAN DISIPLIN**

- a) Surat pengantar permohonan Karis/karsu

- b) Surat pengantar Permohonan Karpeg
- c) Pengajuan Usia Bebas Tugas (UBT) bagi PNS
- d) Pengurusan Taspen
- e) Proses permohonan izin perkawinan lebih dari seorang
- f) Usulan calon Penerima penghargaan Satyalancana Karya Satya
- g) Penyelenggaraan Penanganan kasus dan pembinaan Pelanggaran Disiplin PNS
- h) Pengajuan ijin perceraian

#### **4. BIDANG FORMASI DAN INFORMASI**

- a) Analisa Kebutuhan Sumberdaya Aparatur
- b) Seleksi Penerimaan CPNS
- c) Penyusunan Data Informasi Kepegawaian
- d) Pembekalan dan penyerahan SK CPNS
- e) Pengelolaan dan Pengembangan Sistem Informasi manajemen Kepegawaian (SIMPEG)
- f) Penataan Data dan Arsip Pegawai

#### **5. BIDANG PENDIDIKAN DAN PELATIHAN**

- a) Perencanaan dan pengiriman Diklat Prajabatan bagi CPNS
- b) Perencanaan, pengiriman dan penyelenggaraan Diklat kepemimpinan
- c) Perencanaan , pengiriman dan penyelenggaraan Diklat Teknis
- d) Perencanaan dan pengiriman Diklat fungsional

- e) Pelaksanaan Ujian Dinas dan ujian KP Penyesuaian Ijasah
- f) Ijin Belajar dan Tugas belajar

## **B. Penyajian Data Fokus Penelitian**

### **1. Upaya Pemerintah Daerah dalam Meningkatkan motivasi kerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah di Kota Malang.**

Dalam hasil penelitian yang dilakukan pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dalam pelaksanaan upaya pemerintah dalam meningkatkan motivasi kinerja pegawai didapati data-data sebagai berikut :

#### **a. Kesempatan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan**

Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang ini sangat berbagai macam sumberdaya manusia, mulai pendidikan tingkat SMP sampai dengan tingkat S3. Seperti data yang diambil pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang :

**Tabel. 2. Data PNS Menurut Golongan Ruang dan Tingkat Pendidikan Formal**

| No            | Tingkat Pendidikan Formal (orang) |          |          |           |           |          |          |          |          |          | Jumlah    |
|---------------|-----------------------------------|----------|----------|-----------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
|               | Gol. Ruang                        | S3       | S2       | S1        | D3        | D2       | D1       | SLA      | SLP      | SD       |           |
| 1.            | IV/b                              | -        | 1        | 1         | -         | -        | -        | -        | -        | -        | 2         |
| 2.            | IV/a                              | -        | 3        | 1         | -         | -        | -        | -        | -        | -        | 4         |
| 3.            | III/d                             | -        | 2        | 4         | 1         | -        | -        | -        | -        | -        | 7         |
| 4.            | III/c                             | 1        | 1        | 4         | -         | -        | -        | -        | -        | -        | 6         |
| 5.            | III/b                             | -        | -        | 7         | -         | -        | -        | 1        | -        | -        | 8         |
| 6.            | III/a                             | -        | -        | 5         | -         | -        | -        | 2        | -        | -        | 7         |
| 7.            | II/d                              | -        | -        | -         | 9         | -        | -        | -        | -        | -        | 9         |
| 8.            | II/c                              | -        | -        | -         | -         | -        | -        | 1        | -        | -        | 1         |
| 9.            | II/b                              | -        | -        | -         | -         | -        | -        | 2        | 2        | -        | 4         |
| 10.           | II/a                              | -        | -        | -         | -         | -        | -        | -        | -        | -        | -         |
| 11.           | I/d                               | -        | -        | -         | -         | -        | -        | -        | -        | -        | -         |
| 12.           | I/c                               | -        | -        | -         | -         | -        | -        | -        | 3        | -        | 3         |
| 13.           | I/b                               | -        | -        | -         | -         | -        | -        | -        | -        | -        | -         |
| 14.           | I/a                               | -        | -        | -         | -         | -        | -        | -        | -        | -        | -         |
| <b>Jumlah</b> |                                   | <b>1</b> | <b>7</b> | <b>22</b> | <b>10</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>6</b> | <b>5</b> | <b>-</b> | <b>51</b> |

*Sumber : Dokumen Badan Kepegawaian Daerah Kota*

*Malang, 2016*

Dalam tabel data tersebut, Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang banyak pegawai dari berbagai kalangan tingkat pendidikan. Dalam hal ini tidak sedikit juga para pegawai yang ingin meningkatkan/ melanjutkan pendidikannya, guna menambah wawasan pada bidangnya dan juga dapat untuk dapat memenuhi syarat kenaikan pangkat. Para pegawai Badan

Kepegawaian Daerah Kota Malang dituntut untuk dapat melaksanakan tugasnya yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsi, tak sedikit para pegawai yang belum begitu menguasai tugas tersebut. Dalam hal ini pemimpin mengadakan program Pendidikan dan Latihan (Diklat) pada setiap pegawainya guna meningkatkan kinerja dan keterampilan dalam melayani masyarakat. Seperti yang disampaikan oleh Bapak Dr. Ferry Andriono ST.M.Si. selaku Kepala Subbidang Pendidikan dan Pelatihan Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi,

“Kita sering melaksanakan Diklat baik pada bidang bidang yang ada dalam BKD ini maupun dengan instansi lain, yang mana diagendakan setahun sekali maupun 6 bulan sekali yang diadakan oleh atasan kita. Banyak sekali kegiatan dalam program diklat ini yang mana terkait dengan pekerjaan. Pada program diklat ini sangat berguna untuk meningkatkan motivasi dalam kinerja pegawai dan juga meningkatkan keterampilan dalam bekerja.” (wawancara tanggal 5 Mei 2017, pukul 09.50 WIB, di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi )

Dalam kesempatan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan pegawai, pimpinan dan pegawai tersebut juga dapat melihat hasil kerjanya sendiri. Salah satu cara untuk menilai yaitu dari SKP (sasaran kinerja pegawai), yang mana SKP terdapat tiga lampiran yaitu, formulir, pengukuran, dan penilaian. Pada formulir pegawai diharuskan mengisi nama

dan mengisikan target yang harus dicapai sesuai dengan tugas masing-masing pegawai.

**Tabel 3 : Contoh lembar formulir Sasaran Kinerja Pegawai**

**FORMULIR SASARAN KERJA  
PEGAWAI NEGERI SIPIL**

| NO | I. PEJABAT PENILAI        |                       | NO           | II. PEGAWAI NEGERI SIPIL YANG DINILAI |                                |       |       |   |
|----|---------------------------|-----------------------|--------------|---------------------------------------|--------------------------------|-------|-------|---|
|    | Nama                      | WAHYU ARIYANTO        |              | Nama                                  | MOH. SUBUR                     |       |       |   |
| 1  | NIP                       | 19830716 200112 1 003 | 1            | NIP                                   | 19651007 199403 1 011          |       |       |   |
| 2  | Pangkat/C                 | Penata (III/c)        | 2            | Pangkat/Gol.Ruang                     | Pengatur Muda Tingkat I (II/b) |       |       |   |
| 3  | Jabatan                   | Kasubbag Umum Sek     | 3            | Jabatan                               | Pengadministrasi Umum          |       |       |   |
| 4  | Unit Kerja                | Badan Kepegawaian II  | 4            | Unit Kerja                            | Sub Bagian Umum Sekretariat    |       |       |   |
| 5  |                           |                       | 5            |                                       |                                |       |       |   |
| NO | I. KEGIATAN TUGAS JABATAN | AK                    | TARGET       |                                       |                                |       |       |   |
|    |                           |                       | KUANT/OUTPUT |                                       | KUAL/MUTU                      | WAKTU | BIAYA |   |
| 1  | mencatat dan              | 0                     | 5000         | surat                                 | 100                            | 12    | bulan | - |
| 2  | mengelompokkan            | 0                     | 5000         | surat                                 | 100                            | 12    | bulan | - |
| 3  | menerima dan              | 0                     | 5000         | surat                                 | 100                            | 12    | bulan | - |
| 4  | mengirimkan surat         | 0                     | 600          | surat                                 | 100                            | 12    | bulan | - |
| 5  | melakukan belanja         | 0                     | 36           | kali                                  | 100                            | 12    | bulan | - |
| 6  | membuat konsep            | 0                     | 24           | surat                                 | 100                            | 12    | bulan | - |
| 7  | melaksanakan tugas        | 0                     | 120          | kali                                  | 100                            | 12    | bulan | - |
|    |                           |                       |              |                                       |                                |       |       |   |

Malang, 2 Januari 2015

Pejabat Penilai,

Pegawai Negeri Sipil Yang Dinilai

**WAHYU ARIYANTO, S.STP**

19830716 200112 1 003

**MOH. SUBUR**

19651007 199403 1 011

*Sumber : Dokumen Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang Tahun 2015*

Dalam lampiran pengukuran kinerja, terdapat rangkaian target yang harus dicapai dan realisasi target yang telah dicapai dalam pelaksanaan pelayanan.

Tabel 4. : Contoh lembar pengukuran Sasaran Kinerja Pegawai (SKP)

| PENILAIAN CAPAIAN SASARAN KERJA                        |  |    |                  |                  |          |       |    |                  |                  |          |       |              |               |
|--|--|----|------------------|------------------|----------|-------|----|------------------|------------------|----------|-------|--------------|---------------|
| PEGAWAI NEGERI SIPIL                                   |  |    |                  |                  |          |       |    |                  |                  |          |       |              |               |
| Jangka Waktu Penilaian 2 Januari s.d. 31 Desember 2015 |  |    |                  |                  |          |       |    |                  |                  |          |       |              |               |
| NO   | I. Kegiatan Tugas Jabatan  | AK | TARGET           |                  |          |       | AK | REALISASI        |                  |          |       | PENGHITUNGAN | NILAI CAPAIAN |
|  |  |    | Kuantitas/Output | Kualifikasi/Mutu | Waktu    | Biaya |    | Kuantitas/Output | Kualifikasi/Mutu | Waktu    | Biaya |              |               |
| 1  | 2  | 3  | 4                | 5                | 6        | 7     | 8  | 9                | 10               | 11       | 12    | 13           | 14            |
| 1  | mencatat dan mengagendakan surat masuk                                     | 0  | 5000 surat       | 100              | 12 bulan | -     | 0  | 4285 surat       | 85               | 12 bulan | -     | 246.70       | 82.23         |
| 2  | mengelompokkan dan memilah surat masuk                                     | 0  | 5000 surat       | 100              | 12 bulan | -     | 0  | 4285 surat       | 85               | 12 bulan | -     | 246.70       | 82.23         |
| 3  | menerima dan mencatat surat keluar   | 0  | 5000 surat       | 100              | 12 bulan | -     | 0  | 4268 surat       | 85               | 12 bulan | -     | 246.36       | 82.12         |
| 4  | mengirimkan surat ke instansi lain   | 0  | 600 surat        | 100              | 12 bulan | -     | 0  | 591 surat        | 90               | 12 bulan | -     | 264.50       | 88.17         |
| 5  | melakukan belanja barang kebutuhan kantor                                  | 0  | 36 kali          | 100              | 12 bulan | -     | 0  | 35 kali          | 85               | 12 bulan | -     | 258.22       | 86.07         |
| 6  | membuat konsep surat-surat yang berhubungan dengan kepegawaian secara umum | 0  | 24 surat         | 100              | 12 bulan | -     | 0  | 14 surat         | 85               | 12 bulan | -     | 219.33       | 73.11         |
| 7  | melaksanakan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh pimpinan         | 0  | 120 kali         | 100              | 12 bulan | -     | 0  | 119 kali         | 90               | 12 bulan | -     | 265.17       | 88.39         |
| <b>II. TUGAS TAMBAHAN DAN KREATIVITAS/UNSUR</b>        |  |    |                  |                  |          |       |    |                  |                  |          |       |              |               |
| 1  | (tugas tambahan)   |    |                  |                  |          |       |    |                  |                  |          |       |              |               |
|  | (tugas tambahan)   |    |                  |                  |          |       |    |                  |                  |          |       |              |               |
| 2  | (kreatifitas)  |    |                  |                  |          |       |    |                  |                  |          |       |              |               |
|  | (kreatifitas)  |    |                  |                  |          |       |    |                  |                  |          |       |              |               |
| <b>Nilai Capaian SKP</b>                               |  |    |                  |                  |          |       |    |                  |                  |          |       |              | <b>83.19</b>  |
| Malang, 31 Desember 2015                               |  |    |                  |                  |          |       |    |                  |                  |          |       |              |               |
| Pejabat Penilai,                                       |  |    |                  |                  |          |       |    |                  |                  |          |       |              |               |
| <b>WAHYU ARIYANTO, S.STP</b>                           |  |    |                  |                  |          |       |    |                  |                  |          |       |              |               |
| 19830716 200112 1 003                                  |  |    |                  |                  |          |       |    |                  |                  |          |       |              |               |

Sumber : Dokumen Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang Tahun 2015

Pada lampiran penilaian, pegawai dapat mengukur kinerja masing-masing pegawai.

**Tabel 5. : Contoh lembar penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP)**

**PENILAIAN PRESTASI KERJA  
PEGAWAI NEGERI SIPIL**

SEKRETARIAT  
BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KOTA MALANG

JANGKA WAKTU PENILAIAN  
BULAN : 2 Januari s/d 31 Desember 2015

|           |                                 |                          |
|-----------|---------------------------------|--------------------------|
| <b>1.</b> | <b>YANG DINILAI</b>             |                          |
|           | a. N a m a                      | #REF!                    |
|           | b. N I P                        | #REF!                    |
|           | c. Pangkat, Golongan ruang, TMT | #REF!                    |
|           | d. Jabatan/Pekerjaan            | #REF!                    |
|           | e. Unit Organisasi              | #REF!                    |
| <b>2.</b> | <b>PEJABAT PENILAI</b>          |                          |
|           | a. N a m a                      | #REF!                    |
|           | b. N I P                        | #REF!                    |
|           | c. Pangkat, Golongan ruang, TMT | #REF!                    |
|           | d. Jabatan/Pekerjaan            | #REF!                    |
|           | e. Unit Organisasi              | #REF!                    |
| <b>3.</b> | <b>ATASAN PEJABAT PENILAI</b>   |                          |
|           | a. N a m a                      | SITI MAHMUDAH, SE, MM    |
|           | b. N I P                        | 19690324 199603 2 002    |
|           | c. Pangkat, Golongan ruang, TMT | Pembina Tingkat I (IV/b) |
|           | d. Jabatan/Pekerjaan            | Sekretaris               |
|           | e. Unit Organisasi              | Badan Kepegawaian Daerah |

*Sumber : Dokumen Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang Tahun 2016*

Tabel 6. : Contoh lembar penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP)

|  |                           |                      |                |               |  |
|--|---------------------------|----------------------|----------------|---------------|--|
| 4.   | <b>UNSUR YANG DINILAI</b> |                      |                | <b>Jumlah</b> |  |
|  | <b>a. Sasaran Kerja</b>   |                      |                | <b>0.00</b>   |  |
|  | <b>b. Perilaku Kerja</b>  | 1. Orientasi         | 79             | (Baik)        |  |
|  |                           | 2. Integritas        | 80             | (Baik)        |  |
|  |                           | 3. Komitmen          | 79             | (Baik)        |  |
|  |                           | 4. Disiplin          | 79             | (Baik)        |  |
|  |                           | 5. Kerjasama         | 79             | (Baik)        |  |
|  |                           | 6. Kepemimpinan      | -              |               |  |
|  |                           | 7. Jumlah            | 396            |               |  |
|  |                           | 8. Nilai rata – rata | 79.20          | (Baik)        |  |
| <b>9. Nilai Perilaku</b>   |                           |                      | <b>31.68</b>   |               |  |
|  |                           |                      | <b>31.68</b>   |               |  |
| <b>NILAI PRESTASI KERJA</b>  |                           |                      | <b>(Buruk)</b> |               |  |
| <b>5. KEBERATAN DARI PEGAWAI NEGERI SIPIL YANG DINILAI (APABILA ADA)</b> |                           |                      |                |               |  |
| Tanggal, .....   |                           |                      |                |               |  |

Sumber : Dokumen Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang Tahun 2015

Dengan adanya Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), pegawai dapat melihat bagaimana kinerja dari pegawai itu sendiri. Seperti yang disampaikan oleh Ibu Ika Cahyani S.Sos selaku pengadministrasian umum,

“Dengan adanya SKP (sasaran kinerja pegawai) ini kita sebagai pegawai bisa untuk mengukur kinerja kita sendiri, apakah sudah dapat dikatakan baik apa belum, jika kinerja kita belum baik, secara tidak langsung kita termotivasi oleh diri kita sendiri, kadang juga kita dapat saran-saran dari teman pegawai juga, jadi kita dapat motivasi lagi dari teman pegawai lain.”(wawancara tanggal 5 Mei 2017, pukul 10.20 WIB, di Badan Kepegawaian Daerah Kota

Malang, Bidang Penghargaan dan Disiplin Bidang Penilaian Kinerja dan Penghargaan)

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dengan adanya program pendidikan dan pelatihan ini sangat membantu pegawai dalam memotivasi dirinya sendiri dalam pekerjaannya, selain itu pegawai juga dapat melihat hasil dari kinerjanya sendiri melalu Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang mana, hal tersebut dapat menjadikan tolok ukur bagi setiap pegawai itu sendiri dalam pelaksanaan pekerjaannya.

**b. Hubungan yang baik dengan rekan kerja dan atasan**

Dalam pencapaian tujuan dari Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, maka pegawai/ staff agar dapat menjaga hubungan pada bidang masing-masing. Hal ini dikarenakan bila hubungan antar pegawai maupun atasan tidak harmonis, maka tujuan dari Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang tidak dapat tercapai. Hal ini juga dikatakan oleh Bapak Wahyu Ariyanto S.STP selaku Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian Sekretariat pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

“Hubungan yang kurang harmonis kalau kerja pasti tidak enak sama sekali, merasa tidak enak kalau ketemu, apalagi kalau kita punya musuh, pasti tidak akan selesai urusannya jika tidak ada yang mengalah satu sama lain.

Hubungan yang tidak harmonis ini juga berdampak sangat besar terhadap kinerja para pegawai.” (wawancara tanggal 5 Mei 2017, pukul 11.00 WIB, di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, Bidang Umum dan Kepegawaian Sekretariat )

Selain itu Ibu Ir. Roos Asri Ratna W, M.AP selaku Kepala Subbidang Penghargaan dan Disiplin Bidang Penilaian Kinerja dan Penghargaan Mengatakan,

“Harus harmonis hubungan dalam satu instansi ini, baik antar bidang, antar pegawainya sendiri, bahkan dengan atasan. Tidak perlulah bermusuhan, kalau bermusuhan juga berdampak pada kita sendiri, entah pekerjaan tidak selesai, sulit untuk diajak kerjasama. Maka dari itu hubungan antar rekan atau apapun itu harus harmonis, jika hubungan tersebut harmonis tidak ada yang musuhan, kerjasama semuanya, saya yakin suasana kantor terasa nyaman, pekerjaan jadi cepat selesai dan kita lebih semangat lagi dalam bekerja.”(wawancara tanggal 5 mei 2017, pukul 13.45 WIB, di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, Bidang Penghargaan dan Disiplin Bidang Penilaian Kinerja dan Penghargaan)

**Gambar 5. Suasana ketika melakukan pelayanan antar pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang**



Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa, setiap pegawai dapat menjalin hubungan dengan baik terhadap pimpinan maupun pegawai yang lain. Hal ini dapat menjadi pengaruh dalam pelaksanaan peningkatan motivasi dalam kinerja pegawai. Jika dalam hubungan antara pimpinan maupun atasan kurang baik, maka akan menjadikan pengaruh yang buruk bagi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

### **c. Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja dalam hal ini menggambarkan tentang fasilitas penunjang pekerjaan dan suasana yang terjalin pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Fasilitas penunjang yang ada dalam Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang ini dapat dikatakan hampir tercukupi, hal ini dapat dilihat bahwa daam Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang masih terdapat kekurangan daam hal pemenuhan sarana dan prasarana. Seperti yang disampaikan oleh Bapak Bapak Wahyu Ariyanto S.STP selaku Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian Sekretariat,

“Sarana dan prasarana kita masih belum bisa dikatakan maksimal, seperti halnya BKD belum mempunyai gedung sendiri, alat kantor seperti komputer yang spesifikasinya kurang memadai, sering sekali teman pegawai membawa laptop sendiri pada saat bekerja. Begitu juga dengan yang lainnya.”  
(wawancara tanggal 5 Mei 2017, pukul 11.10 WIB, di

Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, Bidang Umum dan Kepegawaian Sekretariat )

Suasana yang dimaksud adalah kenyamanan yang berada didalam kantor. Dalam hal ini sangat dibutuhkan oleh semua pegawai mulai dari atasan hingga bawahan. Suasana dalam kantor sangat berpengaruh pada kinerja pegawai, yang mana suasana yang baik akan menimbulkan pencapaian kinerja secara maksimal.

**Gambar 6. Suasana ruang kerja pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang**



Seperti yang disampaikan oleh Ibu Sri Atika Widowati S.H., M.M. selaku Kepala Bidang Penilaian Kinerja dan Penghargaan,

“Saya suka bekerja dalam kondisi kantor yang aman dan nyaman, karena dengan nyamannya suasana daam

kantor, saya bisa bekerja dengan maksimal. Jika dalam kantor suasana nyaman dapat berjalan seterusnya, maka tugas pokok BKD akan tercapai sesuai target yang telah ditentukan.” (wawancara tanggal 5 Mei 2017, pukul 14.25 WIB, di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, Bidang Bidang Penilaian Kinerja dan Penghargaan)

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan lingkungan dapat menjadikan pengaruh yang penting. Dalam hal ini lingkungan yang aman dan nyaman dapat menjadikan sebuah motivasi bagi pegawai. Jika pada lingkungan kantor aman dan nyaman, semua pegawai dapat memaksimalkan pekerjaannya.

#### **d. Pemberian tunjangan yang layak**

Dalam peningkatan motivasi pegawai, ada beberapa faktor yang dapat dikatakan sangat berpengaruh dalam pelaksanaannya. Salah satunya adalah pemberian tunjangan pegawai. Pada faktor ini banyak sekali pendapat dari pegawai yang menyatakan bahwa tunjangan pegawai sangatlah penting. Pada pemberian tunjangan semua pegawai berhak untuk mendapatkannya. Akan tetapi, pemberian tunjangan ini mempunyai peraturan-peraturan. Pemberian tunjangan ini dibuat diperuntukan pegawai dapat meningkatkan motivasi pegawai. Seperti contoh absensi pegawai yang harus penuh, jika pegawai tidak masuk tanpa keterangan maka pegawai akan mendapatkan sanksi berupa pemotongan tunjangan.

**Tabel 7. Tunjangan pegawai bagian tidak masuk tanpa keterangan**

| Bobot Jabatan | Harga BJ | TP PNS       | Tanpa Keterangan (6%) |            |   |            |   |              |   |              |   |              |
|---------------|----------|--------------|-----------------------|------------|---|------------|---|--------------|---|--------------|---|--------------|
| 2445          | 2500     | Rp 6,112,500 | 1                     | Rp 366,750 | 2 | Rp 733,500 | 3 | Rp 1,100,250 | 4 | Rp 1,467,000 | 5 | Rp 1,833,750 |
| 1890          | 2500     | Rp 4,725,000 | 1                     | Rp 283,500 | 2 | Rp 567,000 | 3 | Rp 850,500   | 4 | Rp 1,134,000 | 5 | Rp 1,417,500 |
| 1870          | 2500     | Rp 4,675,000 | 1                     | Rp 280,500 | 2 | Rp 561,000 | 3 | Rp 841,500   | 4 | Rp 1,122,000 | 5 | Rp 1,402,500 |
| 1800          | 2500     | Rp 4,500,000 | 1                     | Rp 270,000 | 2 | Rp 540,000 | 3 | Rp 810,000   | 4 | Rp 1,080,000 | 5 | Rp 1,350,000 |
| 1675          | 2500     | Rp 4,187,500 | 1                     | Rp 251,250 | 2 | Rp 502,500 | 3 | Rp 753,750   | 4 | Rp 1,005,000 | 5 | Rp 1,256,250 |
| 1265          | 2500     | Rp 3,162,500 | 1                     | Rp 189,750 | 2 | Rp 379,500 | 3 | Rp 569,250   | 4 | Rp 759,000   | 5 | Rp 948,750   |
| 1155          | 2500     | Rp 2,887,500 | 1                     | Rp 173,250 | 2 | Rp 346,500 | 3 | Rp 519,750   | 4 | Rp 693,000   | 5 | Rp 866,250   |
| 1115          | 2500     | Rp 2,787,500 | 1                     | Rp 167,250 | 2 | Rp 334,500 | 3 | Rp 501,750   | 4 | Rp 669,000   | 5 | Rp 836,250   |
| 500           | 2500     | Rp 1,250,000 | 1                     | Rp 75,000  | 2 | Rp 150,000 | 3 | Rp 225,000   | 4 | Rp 300,000   | 5 | Rp 375,000   |
| 445           | 2500     | Rp 1,112,500 | 1                     | Rp 66,750  | 2 | Rp 133,500 | 3 | Rp 200,250   | 4 | Rp 267,000   | 5 | Rp 333,750   |
| 430           | 2500     | Rp 1,075,000 | 1                     | Rp 64,500  | 2 | Rp 129,000 | 3 | Rp 193,500   | 4 | Rp 258,000   | 5 | Rp 322,500   |
| 415           | 2500     | Rp 1,037,500 | 1                     | Rp 62,250  | 2 | Rp 124,500 | 3 | Rp 186,750   | 4 | Rp 249,000   | 5 | Rp 311,250   |

Sumber : Dokumen Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang 2016

Adapun tunjangan yang diperuntukan untuk pegawai yang sakit/ cuti, yang mana sakit/ cuti akan mendapatkan tunjangan.

**Tabel 8. Tunjangan pegawai bagian sakit/ cuti**

| Bobot Jabatan | Harga BJ | TP PNS       | Sakit/ Cuti (4%) |            |   |            |   |            |   |            |   |              |
|---------------|----------|--------------|------------------|------------|---|------------|---|------------|---|------------|---|--------------|
| 2445          | 2500     | Rp 6,112,500 | 1                | Rp 244,500 | 2 | Rp 489,000 | 3 | Rp 733,500 | 4 | Rp 978,000 | 5 | Rp 1,222,500 |
| 1890          | 2500     | Rp 4,725,000 | 1                | Rp 189,000 | 2 | Rp 378,000 | 3 | Rp 567,000 | 4 | Rp 756,000 | 5 | Rp 945,000   |
| 1870          | 2500     | Rp 4,675,000 | 1                | Rp 187,000 | 2 | Rp 374,000 | 3 | Rp 561,000 | 4 | Rp 748,000 | 5 | Rp 935,000   |
| 1800          | 2500     | Rp 4,500,000 | 1                | Rp 180,000 | 2 | Rp 360,000 | 3 | Rp 540,000 | 4 | Rp 720,000 | 5 | Rp 900,000   |
| 1675          | 2500     | Rp 4,187,500 | 1                | Rp 167,500 | 2 | Rp 335,000 | 3 | Rp 502,500 | 4 | Rp 670,000 | 5 | Rp 837,500   |
| 1265          | 2500     | Rp 3,162,500 | 1                | Rp 126,500 | 2 | Rp 253,000 | 3 | Rp 379,500 | 4 | Rp 506,000 | 5 | Rp 632,500   |
| 1155          | 2500     | Rp 2,887,500 | 1                | Rp 115,500 | 2 | Rp 231,000 | 3 | Rp 346,500 | 4 | Rp 462,000 | 5 | Rp 577,500   |
| 1115          | 2500     | Rp 2,787,500 | 1                | Rp 111,500 | 2 | Rp 223,000 | 3 | Rp 334,500 | 4 | Rp 446,000 | 5 | Rp 557,500   |
| 500           | 2500     | Rp 1,250,000 | 1                | Rp 50,000  | 2 | Rp 100,000 | 3 | Rp 150,000 | 4 | Rp 200,000 | 5 | Rp 250,000   |
| 445           | 2500     | Rp 1,112,500 | 1                | Rp 44,500  | 2 | Rp 89,000  | 3 | Rp 133,500 | 4 | Rp 178,000 | 5 | Rp 222,500   |
| 430           | 2500     | Rp 1,075,000 | 1                | Rp 43,000  | 2 | Rp 86,000  | 3 | Rp 129,000 | 4 | Rp 172,000 | 5 | Rp 215,000   |
| 415           | 2500     | Rp 1,037,500 | 1                | Rp 41,500  | 2 | Rp 83,000  | 3 | Rp 124,500 | 4 | Rp 166,000 | 5 | Rp 207,500   |

Sumber : Dokumen Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang 2016

Dengan adanya tunjangan pegawai dapat menjadikan salah satu pengaruh yang sangat penting bagi peningkatan motivasi pegawai dalam pencapaian kinerja secara maksimal

Dalam hal ini banyak temuan dilapangan yang menyatakan bahwa tunjangan sangat berpengaruh dalam motivasi pegawai dalam bekerja. Seperti yang telah disampaikan oleh Ibu Sri Atika Widowati S.H., M.M. selaku Kepala Bidang Penilaian Kinerja dan Penghargaan,

“Pemberian tunjangan sangat berpengaruh sekali dalam memotivasi pegawai maupun pencapaian tujuan instansi ini, jadi pasti ada suatu gairah atau semangat untuk bekerja, dan juga kita kerja juga untuk kelangsungan hidup kita dengan keluarga, maka dari itu pemberian tunjangan sangatlah efektif dalam peningkatan motivasi pegawai.”(wawancara tanggal 5 Mei 2017, pukul 14.30 WIB, di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, Bidang Penilaian Kinerja dan Penghargaan)

Sampai saat ini, pemberian tunjangan dapat dikatakan masih menjadi salah satu faktor dalam proses peningkatan motivasi kerja pegawai. Seperti yang telah disampiak oleh Ibu Ir. Roos Asri Ratna W, M.AP selaku Kepala Subbidang Penghargaan dan Disiplin Bidang Penilaian Kinerja dan Penghargaan.

“Pemberian tunjangan walaupun sudah dilaksanakan bertahun-tahun, tetap saja pemberian tunjangan yang sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai, oleh karena itu kita dapat mengukur kinerja kita seperti apa.” (wawancara tanggal 5 mei 2017, pukul 13.50 WIB, di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang,

Bidang Penghargaan dan Disiplin Bidang Penilaian Kinerja dan Penghargaan).

Pada wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa dalam pemberian tunjangan ini adalah salah satu pengaruh yang sangat penting dalam pelaksanaan peningkatan motivasi pegawai. Dalam hal ini setiap pegawai secara tidak langsung telah mendapatkan motivasi untuk pegawai itu sendiri untuk menjadi pegawai yang lebih baik dalam melaksanakan tugasnya.

## **2. Faktor pendukung dalam pemberian motivasi kerja**

Faktor yang menjadi pendukung dalam pemberian motivasi antara lain adalah sebagai berikut :

### **a. Kualitas sumber daya manusia yang memadai.**

Kualitas sumber daya manusia sangat mempengaruhi dalam kinerja pelayanan publik di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, karena setiap pegawai di haruskan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas untuk menciptakan efesiensi dan efektifitas terhadap pegawai itu sendiri dalam melaksanakan tugas dan fungsinya masing-masing. Seperti yang disampaikan oleh Bapak Wahyu Ariyanto S.STP selaku Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian Sekretariat,

“Dalam BKD ini sangat banyak staf pegawai dari berbagai macam lulusan mulai dari SMP sampai S3 sekalipun. Akan tetapi pola pikir manusia itu sangat berbeda tergantung dari individunya sendiri, ada yang

sangat kreatif, dalam arti cepat mengerti tentang tugas-tugasnya ada juga yang agak susah mengerti dalam menjalankan tugas-tugasnya.” (wawancara tanggal 5 Mei 2017, pukul 11.15 WIB, di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, Bidang Umum dan Kepegawaian Sekretariat )

Salah satu faktor pendukung dalam pemberian motivasi, hal ini dapat dilihat dengan ketepatan pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya berdasarkan kemampuan yang mereka miliki, sehingga dalam pelayanan kepada masyarakat berjalan lancar. Dan juga dalam Badan Kepegawaian Daerah para pegawai sudah dapat mengerti peraturan dan tugas yang telah ditentukan pada para pegawai tersebut. Seperti yang sudah disampaikan oleh Ibu DS selaku staf pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang,

“Dalam menjalankan tugasnya pegawai harus mengerti aturan yang telah ditentukan oleh pemerintah. Dalam hal ini pemerintah menuntut setiap pegawai untuk mengerti dan paham akan tugas dan tanggungjawabnya. Dalam hal ini sumber daya manusia yang mampu dan mengerti dalam pelaksanaan tugasnya sangat diperlukan, pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang sebagian besar pegawai sudah mengerti dan mampu untuk melaksanakan tugasnya yang mana dapat dilihat pada nilai Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang dikategorikan Baik. Hal ini dapat dikatakan sumber daya manusia pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang sudah memenuhi kriteria atau sudah handal dan mampu dalam pencapaian kinerja yang ditetapkan.” (wawancara tanggal 6 Mei 2017, pukul 10.00 WIB, di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang).

Dari wawancara diatas dapat disimpulkan, dalam peningkatan motivasi kerja pegawai adalah dari kualitas individu itu sendiri. Yang mana dalam kualitas sumberdaya manusia yang baik, dapat menghasilkan kinerja yang baik. Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, kualitas dari pegawai sudah dapat dikatakan baik. Hal ini dapat dilihat dari hasil nilai yang terdapat pada Sasaran Kinerja Pegawai yang dikategorikan baik.

**b. Kejelasan tugas pokok dan fungsi pada masing-masing bidang.**

Tugas pokok dan fungsi ini ditujukan sebagai acuan atau pedoman pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, masing-masing bagian pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang ini sudah diberikan panduan tentang tugas pokok dan fungsi dari kerja mereka. Seperti yang disampaikan oleh Ibu Ir. Roos Asri Ratna W, M.AP selaku Kepala Subbidang Penghargaan dan Disiplin Bidang Penilaian Kinerja dan Penghargaan,

“Dalam BKD ini khususnya pada bidangnya, sudah ada tugasnya masing-masing dan pasti mereka mempunyai target tersendiri untuk mendapatkan nilai yang baik pada SKP (Sasaran Kinerja Pegawai). Sehingga diharapkan pegawai bekerja tidak keluar dari koridor yang telah ditentukan oleh organisasi sebelumnya.” (wawancara tanggal 5 mei 2017, pukul 13.55 WIB, di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, Bidang

Penghargaan dan Disiplin Bidang Penilaian Kinerja dan Penghargaan)

**Gambar 7. Pelayanan pegawai kepada masyarakat**



Dengan adanya batasan-batasan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi, para pegawai juga dapat berfokus dalam pelaksanaan tugasnya.

Dari hasil wawancara diatas, dapat disimpulkan bahwa batas-batas dalam melakukan tugasnya sudah terdapat pada peraturan yang telah ditetapkan pemerintah. Yang mana setiap bidang berbeda tugas dan pencapaian tujuannya. Setiap bidang tersebut juga mempunyai target sendiri yang harus dicapai.

**c. Koordinasi dan kerjasama yang baik.**

Motivasi dari atasan dapat berjalan dengan baik apabila ada koordinasi dan kerja sama antar semua pegawai instansi. Begitu pula pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang ini diharapkan pimpinan dapat menjalin kerja sama yang baik

dengan seluruh bawahannya agar efektifitas kerja dapat tercapai. Seperti yang disampaikan oleh Ibu Ir. Roos Asri Ratna W, M.AP selaku Kepala Subbidang Penghargaan dan Disiplin Bidang Penilaian Kinerja dan Penghargaan

“Koordinasi dan kerjasama antar atasan dengan bawahan sangat diperlukan untuk pencapaian kinerja yang tepat sasaran. Dalam hal ini, kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang sangat bertanggung jawab penuh terhadap kualitas kinerja pegawainya. Jadi pimpinan harus sering mengontrol bagaimana kinerja para pegawainya pada setiap bidang, melalui koordinasi setiap kepala bidang masing-masing. Ketika ada salah satu pegawai yang kurang disiplin, kepala bidang akan berkoordinasi kepada pimpinan, dan pemimpin berhak untuk memberikan teguran yang dapat berupa pengarahan. Hal ini dilakukan untuk menjaga komunikasi antar pimpinan dan bawahan, agar supaya kualitas kinerja dari Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dikatakan baik, dan juga tidak lepas dari pemberian motivasi terhadap pegawai.” (wawancara tanggal 5 mei 2017, pukul 14.00 WIB, di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, Bidang Penghargaan dan Disiplin Bidang Penilaian Kinerja dan Penghargaan)

**. Gambar 8. Suasana pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dalam berkomunikasi antar pegawai.**



Akan tetapi tidak hanya dari atasan saja, antar pegawai juga diharapkan terjadi koordinasi yang positif dalam bekerja sehingga tujuan akan tercapai. Seperti yang disampaikan oleh Ibu Ika Cahyani S.Sos selaku pengadministrasian umum,

“Koordinasi dan kerjasama antar pegawai pun juga harus dilaksanakan, hal ini dapat membantu organisasi berjalan sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan yang telah disepakati. Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang ini koordinasi dan kerjasama antar pegawai dapat dilihat dari kinerja yang

selalu tepat sasaran. Saya juga mengalami hal tersebut, ketika saya kesulitan dalam mengerjakan tugas para staf ikut membantu untuk menjelaskan apa yang sekiranya saya kurang mengerti. Hal tersebut juga dapat memotivasi diri saya untuk lebih focus terhadap kinerja saya.””(wawancara tanggal 5 Mei 2017, pukul 10.25 WIB, di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, Bidang Penghargaan dan Disiplin Bidang Penilaian Kinerja dan Penghargaan).

Dari wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa koordinasi dan kerjasama yang baik menjadikan faktor pendukung yang baik dalam peningkatan motivasi kerja pegawai. Hal ini dikarenakan untuk pencapaian tujuan organisasi dibutuhkan koordinasi dan kerjasama yang sangat baik dengan atasan maupun dengan bawahan. Dengan adanya koordinasi dan kerjasama yang baik antar pegawai maupun dengan atasan, maka dalam pencapaian tugasnya tidak akan mendapatkan kesulitan sedikitpun.

### **3. Faktor penghambat dalam pemberian motivasi kerja**

#### **a. Sarana dan prasarana yang belum memadai**

Sarana dan prasarana yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang sampai saat ini cukup memadai meskipun masih ada sarana dan prasarana sudah rusak atau dibutuhkan sarana yang baru. Sarana tersebut merupakan sarana yang menunjang untuk melaksanakan tugas di BKD Kota Malang. Sarana itu seperti komputer, kendaraan bermotor maupun inventaris yang kurang memadai saat ini. Sarana yang

diperlukan untuk menunjang pelaksanaan tugas antara lain komputer yang sangat di perlukan untuk mengakses ketentuan atau aturan yang baru pada pemerintahan yang harus dilaksanakan dalam pelayanan. Kendaraan bermotor juga diperlukan untuk mobilisasi pegawai BKD, inventaris kantor juga diperlukan untuk penyimpanan berkas pegawai, untuk melaksanakan tugas seperti meja kursi kerja, meja kursi tamu dan lain lain. Seperti yang disampaikan oleh Bapak Wahyu Ariyanto S.STP selaku Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian Sekretariat.

“Di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang ini dapat dikatakan masih kurang dalam pemenuhan sarana dan prasarana, seperti halnya komputer yang masih terbatas dan ruangan yang sempit. Hal ini dapat mengurangi semangat dalam bekerja, yang dapat mengakibatkan menurunnya kinerja para pegawai.” (wawancara tanggal 5 Mei 2017, pukul 11.10 WIB, di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, Bidang Umum dan Kepegawaian Sekretariat )

Dan juga seperti yang disampaikan oleh Ibu DS selaku staf pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang,

”Dalam pelaksanaan tugas seorang pegawai dituntut untuk efektif dan efisien dalam pelayanan. Pelayanan akan berjalan dengan lancar apabila didukung dengan sarana dan prasarana yang memadai. Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dalam hal sarana dan prasarana dapat dikatakan belum memadai untuk melaksanakan pelayanan, sebagai contoh kendaraan bermotor yang sudah berumur lebih dari 5 tahun, yang seharusnya sudah dilakukan pergantian dengan yang baru, tetapi masih dipergunakan meskipun kondisinya

masih terawat. Selain itu pada gedung Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang yang masih meminjam pada instansi lain. Hal itu dapat menghambat kinerja pegawai, yang mana pegawai tidak dapat merubah tatanan kantor ataupun membangun sarana kantor untuk membuat lebih nyaman pada saat bekerja.” (wawancara tanggal 6 Mei 2017, pukul 10.00 WIB, di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)

Untuk pengadaan barang inventaris harus diajukan permintaan kebutuhan barang inventaris ke Pemerintah Kota Malang yang dianggarkan diawal tahun.

Dari hasil wawancara diatas, dapat disimpulkan bahwa sarana dan prasarana yang kurang memadai dapat menjadikan salah satu faktor penghambat yang sangat berpengaruh dalam peningkatan motivasi kerja pegawai. Dalam hal memenuhi fasilitas kantor adalah sebuah kewajiban bagi pimpinan setiap instansi. Yang mana sarana dan prasarana jika kurang memadai, dapat menghambat kinerja para pegawai, yang nantinya akan berpengaruh buruk pada instansi tersebut.

**b. Kurangnya pemahaman motivasi dari atasan.**

Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang mempunyai pegawai berjumlah 51 orang, yang memiliki latar belakang pendidikan yang berbeda – beda. Latar belakang pendidikan yang berbeda ini disebabkan pada saat penerimaan pegawai sesuai bidangnya. Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang pada saat ini berlatar belakang pendidikan mulai

dari SMP sampai dengan S3. Dengan kondisi yang seperti ini dalam menerima suatu perintah atau petunjuk dalam melaksanakan tugas setiap orang akan berbeda dalam menyerap apa yang di inginkan oleh atasan. Sehingga seorang pemimpin akan dituntut untuk mampu berkreasi agar yang disampaikan dapat diterima oleh seluruh pegawai. Seperti yang disampaikan oleh Ibu Sri Atika Widowati S.H., M.M. selaku Kepala Bidang Penilaian Kinerja dan Penghargaan,

“Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang ini, memiliki pegawai yang berjumlah 51 orang yang latar belakang pendidikannya sangat beragam. Mulai dari pendidikan SMP sampai dengan S3, yang mana setiap orang memiliki cara berpikir yang berbeda. Seorang pemimpin harusnya bisa mengetahui karakteristik/ cara berpikir setiap pegawainya, yang nantinya pegawai dapat mengerti apa yang diinginkan oleh pemimpin dalam memaksimalkan kinerjanya.” (wawancara tanggal 5 mei 2017, pukul 13.55 WIB, di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, Bidang Penghargaan dan Disiplin Bidang Penilaian Kinerja dan Penghargaan)

Dari wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa, seorang pemimpin harus bisa memberikan contoh kepada bawahannya apabila bawahannya tersebut kesulitan dalam melaksanakan tugasnya, contoh apabila kurang mengerti di bidang teknologi harus bisa memberikan contoh atau menunjuk seorang bawahan lainnya untuk membantu kesulitan tersebut. Karena kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan

ketentuan berbeda maka jalan keluarnya dilakukan dengan mengikuti pelatihan – pelatihan yang diselenggarakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang itu sendiri atau bisa juga dengan melanjutkan pendidikan secara formal.

### **C. Pembahasan Hasil Penelitian**

#### **1. Upaya pemerintah daerah dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang**

Pada saat ini pencapaian suatu tujuan oleh suatu instansi adalah suatu keharusan, agar pemerintahan negara Indonesia dapat dikatakan pemerintahan yang baik. Dalam pencapaian tujuannya, salah satu cara adalah bagaimana pemerintah itu sendiri dapat mengatur dan mengarahkan bawahannya dalam melaksanakan tugas. Salah satunya dengan teori motivasi menurut Herzberg dalam Slamet (2007:137).

##### **a. Kesempatan meningkatkan kemampuan dan keterampilan**

Pengembangan pegawai (*employee development*) menjadi salah satu *critical factor* dalam pengelolaan SDM dalam suatu organisasi. Andrew E. Sikula (1996) mengartikan pengembangan (*development*) “*is a long term educational process utilizing a systematic and organized procedure by which managerial personnel learn conceptual and theoretical knowledge for general purpose*”. Artinya, pengembangan pegawai merupakan proses pendidikan jangka panjang dengan

menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisasi, dimana karyawan mendapatkan pembelajaran pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan yang bersifat umum.

Organisasi atau dalam hal ini pimpinan wajib men-support semua pegawainya dalam pengembangan karier dan kualitasnya sebagai SDM, karena hal ini pada akhirnya akan menghasilkan kepuasan kerja, loyalitas, komitmen; dan secara khusus akan menghasilkan keahlian yang 'langka' (*scarce talent*) yang dapat digunakan sebagai sumber *competitive advantages*. Jika masalah pengembangan pegawai tidak diperhatikan, sangat mungkin akan terjadi output SDM yang negatif, seperti ketidakpuasan kerja, yang pada akhirnya akan memunculkan *resistance*, kecenderungan untuk keluar (*intention to leave*). Hal ini berarti dengan pengembangan pegawai berarti pimpinan atau pimpinan membantu pegawai untuk berkinerja lebih efektif, dan memberikan lingkungan yang mendukung pengembangan diri dan juga memberikan kepuasan.

Disisi lain, organisasi harus menjalankan usaha-usaha pengembangan pegawainya dikarenakan untuk meningkatkan kemampuan kerja (produktivitas) para pegawai tersebut. Pengembangan pegawai dimaksudkan untuk memperbaiki efektivitas kerja pegawai dalam mencapai hasil-hasil kerja

yang telah ditetapkan. Perbaikan efektivitas kerja dapat dilakukan dengan cara memperbaiki pengetahuan, ketrampilan maupun sikap pegawai itu sendiri terhadap tugas-tugasnya (Heidjrahman Ranupandojo dan Suad Husnan, 1983 : 67-71).

Pengetahuan pegawai akan pelaksanaan tugas maupun pengetahuan umum yang mempengaruhi pelaksanaan tugas, sangat menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas dengan baik. Pegawai yang kurang memiliki pengetahuan yang cukup tentang bidang kerjanya akan bekerja tersendat-sendat. Pemborosan bahan, waktu dan bahan produksi yang lain akan diperbuat oleh golongan pegawai yang belum memiliki pengetahuan cukup akan bidang kerjanya. Pemborosan-pemborosan ini akan mempertinggi biaya pencapaian tujuan organisasi. Dengan kata lain, pengetahuan pegawai harus diperbaiki dan dikembangkan agar mereka tidak berbuat sesuatu yang merugikan usaha-usaha pencapaian tujuan dengan sukses.

Ketrampilan pegawai, merupakan salah satu faktor utama dalam usaha mencapai sukses bagi pencapaian tujuan organisasi. Bagi pegawai baru atau pegawai yang menghadapi pekerjaan baru, diperlukan adanya tambahan ketrampilan guna melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik. Pengetahuan dan ketrampilan saja belumlah cukup untuk menjamin suksesnya

pencapaian tujuan. Sikap pegawai terhadap pelaksanaan tugas, juga merupakan faktor kunci dalam mencapai sukses. Oleh karena itu, pengembangan sikap juga harus diusahakan dalam pengembangan pegawai.

Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dalam hal meningkatkan / menambah pengetahuan dan keterampilan sudah daikatakan terlaksana. Hal itu dapat dilihat dari para pegawai yang dengan sukarela mengikuti Pendidikan dan Latihan (Diklat), dan juga banyak pegawai yang melanjutkan pendidikannya demi meningkatkan wawasan dan pengetahuannya untuk meningkatkan kualitas kinerjanya. Seperti yang telah disampaikan oleh Bapak Dr. Ferry Andriono ST.M.Si. selaku Kepala Subbidang Pendidikan dan Pelatihan Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi, yang mana setiap beberapa bulan sekali Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang melakukan Pendidikan dan Latihan (Diklat) yang mana sangat efektif untuk memotivasi para pegawai untuk lebih meningkatkan kualitas kinerjanya.

**b. Hubungan yang baik dengan rekan kerja dan atasan.**

Dalam hubungan antara atasan dengan bawahan perlu adanya saling pengertian, pemahaman karakter antara atasan dengan bawahan. Dan selalu melaksanakan antara hak dan kewajiban yang telah ditentukan. Sehingga bisa menjaga

hubungan yang baik. Dengan adanya hubungan yang baik antara atasan dengan bawahan, maka suatu organisasi akan berjalan dengan lancar dalam pencapaian tujuannya. Dan juga organisasi akan mengalami kemajuan.

Dalam kehidupan berorganisasi yang dilakukan sekumpulan orang, komunikasi memegang peranan penting. Komunikasi menjadi alat yang utama dalam menjalankan roda organisasi. Komunikasi juga berperan sebagai alat perpindahan instruksi antara atasan dan pegawai yang ada di bawahnya. Tanpa komunikasi, kehidupan berorganisasi akan kacau balau dan menyebabkan macetnya organisasi itu sendiri. Salah satu bentuk komunikasi yang paling mendasar adalah komunikasi interpersonal atau komunikasi antar pribadi. Komunikasi interpersonal merupakan bentuk komunikasi yang paling sederhana, karena di dalamnya mempertemukan dua orang yang bertemu tatap muka dan memberikan respon satu sama lain. Dalam berorganisasi, komunikasi merupakan bagian dari manajemen yang dibutuhkan antara seorang atasan kepada bawahannya untuk mengirimkan pesan sehingga dapat dimengerti dan memunculkan timbal balik.

Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, dalam hal hubungan antar rekan kerja dan atasan sudah dikatakan baik, dapat dilihat dari kerjasama yang dilakukan oleh para

pegawai dalam pencapaian tujuannya. Pimpinan dari Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang yang sering mengadakan rapat dengan kepala sub bagian setiap pagi untuk membahas tugas-tugas yang harus dilakukan dan juga memberikan masukan-masukan untuk meningkatkan motivasi pegawainya. Pimpinan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang juga sering terlibat komunikasi secara langsung kepada bawahannya.

### **c. Lingkungan Kerja**

Dalam suatu organisasi motivasi untuk peningkatan kinerja sangat dibutuhkan oleh seluruh pegawai, akan tetapi ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi penyampaian motivasi kinerja. Salah satunya adalah lingkungan kerja yang ada didalam kantor tersebut. Menurut Rivai (2003:456) Lingkungan kerja adalah lingkungan yang didalamnya terdapat perabot, tata ruang, dan kondisi fisik yang mempengaruhi aktifitas pegawai. Untuk meningkatkan semangat kerja pegawai adalah pimpinan harus memperhatikan berbagai hal, dan salah satunya adalah lingkungan kerja yang menyenangkan, sebaliknya apabila hal tersebut tidak diperhatikan maka perusahaan akan mendapat kerugian berupa :

1. Absensi yang tinggi

2. Tingkat kesalahan kerja yang tinggi
3. Terjadinya kegelisahan yang dapat menyebabkan terjadinya tuntutan

Dengan demikian lingkungan kerja yang baik sangat dibutuhkan agar tercipta semangat kerja yang tinggi dalam diri pegawai.

Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, dalam hal lingkungan kerja ini dapat dikatakan kurang maksimal, hal ini dilihat dari sarana dan prasarana yang kurang memadai, seperti yang telah disampaikan oleh Bapak Wahyu Ariyanto S.STP selaku Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian Sekretariat, bahwa pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang ini tidak mempunyai gedung sendiri, dalam arti gedung pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang masih menyewa pada kantor Walikota Malang. Akan tetapi pada kondisi kantor dan tingkat kenyamanan dari dalam kantor, Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang sudah dapat dikatakan baik, yang mana dalam kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang sangat bersih dan nyaman, dan juga para pegawai yang sangat bersahabat dalam melayani masyarakatnya. Jadi pada dasarnya lingkungan kerja Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang sudah dapat dikatakan baik.

#### **d. Pemberian tunjangan yang layak**

Tunjangan juga merupakan salah bentuk kompensasi yang didapatkan oleh karyawan atau pegawai dalam suatu organisasi atas kinerja yang telah dilakukannya. Dalam jurnal Penelitian Pengaruh Tunjangan Kinerja Daerah terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kesehatan Provinsi Gorontalo oleh Marni Mardjoen, mengatakan bahwa Bernardian & Russell dalam Casmiwaty (2004) jenis kompensasi terdiri yang diterima oleh PNS di Indonesia meliputi : a) gaji pokok yaitu suatu hal yang menonjol dari jenis kompensasi yang diterima di lingkungan PNS Indonesia ialah gaji. Gaji pokok yang sering disebut gaji adalah bayaran yang diterima seseorang yang di tentukan atas dasar minggu, bulan dan bukan atas perhitungan jam atau hari serta tidak termasuk unsur-unsur variabel dan tunjangan lainnya (Amstrong & Murlis (1995), Dessler (1997), Mathis & Jackson (2006), b) Tunjangan yakni selain gaji pokok, PNS di indonesia mendapat berbagai jenis tunjangan. Tunjangan keluarga bagi pegawai yang sudah berkeluarga, tunjangan jabatan, tunjangan pangan.

Dalam Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 pasal 80 menyatakan bahwa: Tunjangan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi tunjangan kinerja dan tunjangan kemahalan. (ayat 2). Tunjangan kinerja dibayarkan sesuai pencapaian

kinerja. Tunjangan kemahalan dibayarkan sesuai dengan tingkat kemahalan berdasarkan indeks harga yang berlaku di daerah masing-masing. Tunjangan PNS yang bekerja pada pemerintah pusat dibebankan pada anggaran pendapatan dan belanja negara. Tunjangan PNS yang bekerja pada pemerintahan daerah dibebankan pada anggaran pendapatan dan belanja daerah.

Tunjangan dalam suatu pekerjaan sangat diperlukan untuk menjamin keberlangsungan pegawai. Tunjangan yang diberikan kepada PNS di Indonesia didasarkan atas Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 serta diperjelas oleh Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2014. Tunjangan yang diberikan kepada PNS di Indonesia harus sesuai dengan peraturan perundang-undangan agar tunjangan yang diberikan tidak simpang siur serta tepat sasaran.

Seperti yang sudah dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Yang mana dapat dilihat dari kinerja para pegawai yang sangat antusias pada tugas masing-masing. Seperti yang sudah disampaikan oleh Ibu Sri Atika Widowati S.H., M.M. selaku Kepala Bidang Penilaian Kinerja dan Penghargaan, bahwa faktor yang sangat berpengaruh dalam upaya meningkatkan motivasi pegawai adalah pemberian tunjangan. Dan Ibu Ir. Roos Asri Ratna W, M.AP selaku

Kepala Subbidang Penghargaan dan Disiplin Bidang Penilaian Kinerja dan Penghargaan juga menyampaikan, bahwa kinerja dapat menjadi meningkat karena faktor tunjangan tersebut, dan juga pegawai sangat termotivasi dalam pelaksanaan kerjanya. Jika dalam pemberian tunjangan ini tidak tepat sasaran, akan menimbulkan kecemburuan sosial, yang akan mengakibatkan kinerja pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang menurun drastis.

## **2. Faktor Pendukung dalam pemberian motivasi kerja**

### **a. Kualitas sumber daya manusia yang memadai.**

Kualitas merupakan suatu karakteristik dari seseorang yang memiliki keterampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*), dan kemampuan (*ability*) untuk melaksanakan suatu pekerjaan (Hevesi, 2005). Menurut beberapa pakar, kualitas adalah karakteristik yang mendasari seseorang mencapai kinerja yang tinggi dalam pekerjaannya. Pegawai yang tidak mempunyai pengetahuan yang cukup akan bekerja tersendat-sendat dan juga mengakibatkan pemborosan bahan, waktu, dan tenaga.

Menurut Syafarudin (2008), Kualitas sumber daya manusia adalah sebagai kunci keunggulan kompetitif bagi organisasi. Membentuk kompetensi-kompetensi dan

komitmen pegawai baik secara individu atau kelompok guna memenuhi kebutuhan organisasi dan mengintegrasikan kompetensi-kompetensi tersebut dalam sistem manajemen yang dijalankan organisasi. Kualitas dan karakteristik pegawai yang diperlukan oleh organisasi pada hakikatnya tidak terlepas dari tantangan-tantangan bersaing yang akan dihadapi oleh organisasi sekarang maupun di masa yang akan datang.

Sumber daya manusia adalah salah satu faktor terpenting dalam pencapaian tujuan organisasi. Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang kualitas sumber daya manusia dapat dikatakan baik, seperti yang sudah disampaikan oleh Bapak Wahyu Ariyanto S.STP selaku Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian Sekretariat, bahwa dalam Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang ini ada berbagai karakteristik dalam cara berfikir setiap pegawai. Selain itu juga dapat dilihat dari kinerja yang selalu tepat sasaran, dan dapat dilihat juga dari penilaian SKP yang sebagian besar mendapatkan kategori “baik”.

Kualitas sumber daya manusia yang baik sangat berpengaruh terhadap prestasi yang diperoleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Yang mana prestasi tersebut dapat menjadi panutan bagi organisasi lain yang

berada di kota Malang dalam pencapaian tujuan organisasi tersebut.

**b. Kejelasan tugas Pokok dan Fungsi pada masing-masing bidang**

Tugas pokok dan fungsi sudah semestinya ada dalam setiap organisasi pemerintah maupun organisasi negara. Hal itu dikarenakan adanya tujuan dalam sebuah organisasi yang harus dicapai dengan tepat sasaran. Tugas pokok dan fungsi setiap organisasi pasti berbeda begitu juga pada bidang-bidang yang ada dalam organisasi tersebut. Hal tersebut diatur dalam Peraturan Walikota Malang Nomor 61 Tahun 2012 tentang Uraian Tugas, Pokok, Fungsi, dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah. Seperti pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang pasti mempunyai tujuan tersendiri. Dalam pencapaian tujuannya, Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dibantu oleh beberapa bidang yang berbeda tugas pokok dan fungsinya.

Seperti yang telah disampaikan oleh Ibu Ir. Roos Asri Ratna W, M.AP selaku Kepala Subbidang Penghargaan dan Disiplin Bidang Penilaian Kinerja dan Penghargaan, bahwa dalam suatu bidang mempunyai tugas-tugas tersendiri yang bertujuan yang sama dalam pencapaian tujuan dari Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang ini. Pada bidang-bidang

yang berada dalam Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang mempunyai batasan-batasan dalam melaksanakan tugasnya. Dan juga pegawai akan lebih berkonsentrasi penuh dalam pelaksanaan tugasnya.

**c. Koordinasi dan kerjasama yang baik.**

Hasibuan (2006:85) berpendapat bahwa : “Koordinasi adalah kegiatan mengarahkan, mengintegrasikan, dan mengkoordinasikan unsur-unsur manajemen dan pekerjaan-pekerjaan para bawahan dalam mencapai tujuan organisasi”. Jelas manfaat koordinasi sangat menentukan terselenggaranya usaha yang telah diprogramkan untuk mencapai hasil yang diharapkan dalam hal pencapaian prestasi kerja pegawai. Tetapi apabila koordinasi tidak melaksanakan atas departementasi dan pembagian kerja, akan menimbulkan organisasi yang berjalan sendiri-sendiri tanpa ada kesatuan arah. Untuk mencapai prestasi kerja pegawai yang optimal diperlukan adanya integrasi antara kesatuan kerja, komunikasi, disiplin, dan pembagian kerja. Dimana jika keseluruhan faktor tersebut sudah terarah maka karyawan dapat mencapai prestasi yang diharapkan organisasi.

Koordinasi dan kerjasama antar pimpinan dan pegawai pada suatu organisasi pemerintah harus bisa terjalin dengan baik, dengan adanya koordinasi dan kerjasama yang baik dapat menciptakan keharmonisan hubungan antar pegawai yang berpengaruh dalam mewujudkan kinerja yang baik. Dan juga dengan adanya kerjasama yang baik antar pimpinan dengan pegawai. Motivasi juga akan tersampaikan dengan baik jika koordinasi antar pimpinan dan pegawai.

Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, koordinasi dan kerjasama antar pimpinan dan pegawai sudah terlaksana dengan baik, seperti yang telah disampaikan oleh Ibu Ir. Roos Asri Ratna W, M.AP selaku Kepala Subbidang Penghargaan dan Disiplin Bidang Penilaian Kinerja dan Penghargaan, yang mana pimpinan dan pegawai selalu mengadakan rapat setiap harinya untuk membahas tentang pekerjaan, dan juga sering membahas tentang bagaimana cara menyampaikan hasil rapat kepada pegawai pada bidang masing-masing yang disertai dengan memotivasi pegawai untuk pencapaian target yang tepat sasaran. Dan juga seperti yang telah disampaikan oleh Ibu Ika Cahyani S.Sos selaku pengadministrasian umum, bahwa kerjasama antar pegawai juga sangat diperlukan untuk pencapaian kinerja yang lebih baik.

### **3. Faktor penghambat dalam pemberian motivasi kerja**

#### **a. Sarana dan prasarana yang belum memadai**

Dalam suatu instansi negara maupun instansi pemerintah, sarana dan prasarana sangatlah penting keberadaannya. Karena sarana dan prasarana untuk era modern saat ini sangat membantu kinerja para pegawai demi pencapaian tujuannya. Dan juga sarana dan prasarana yang memadai dapat menambah motivasi para pegawai agar kinerja dari setiap pegawai dapat meningkat. Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dalam hal pemenuhan sarana dan prasarana belum dikatakan cukup.

Seperti yang telah disampaikan oleh Bapak Wahyu Ariyanto S.STP selaku Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian Sekretariat, bahwa sarana dan prasarana pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang ini bisa dikatakan kurang. Seperti halnya komputer yang masih terbatas akan ketersediannya, dan juga ruangan yang sangat terbatas. Sarana dan prasarana adalah dapat dikatakan salah satu faktor yang sangat berpengaruh dalam upaya peningkatan motivasi kinerja pegawai.

#### **b. Kurangnya pemahaman motivasi dari atasan.**

Kinerja yang baik dipengaruhi oleh beberapa faktor. Banyak teori yang telah dikemukakan yang berkaitan dengan

kinerja. Vroomian (1964) mengemukakan model kinerja merupakan fungsi dari interaksi antara motivasi dan kecakapan, sehingga jika seseorang rendah pada salah satu komponennya maka kinerjanya akan rendah pula. Jadi untuk meningkatkan kinerja dapat dilakukan dengan meningkatkan dua faktor tersebut.

Teori-teori tentang motivasi banyak dipelajari dalam ranah studi manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia dan psikologi. Secara sederhana definisi motivasi dapat diartikan sebagai dorongan. Banyak sekali definisi motivasi yang dikemukakan oleh para ahli dalam literatur, salah satu definisi tentang motivasi menyebutkan bahwa motivasi adalah suatu variabel yang ikut campur tangan yang digunakan untuk menimbulkan faktor-faktor tertentu di dalam organisme, yang membangkitkan, mengelola, mempertahankan, dan menyalurkan tingkah laku menuju satu sasaran (J.P. Chaplin, 2001 ).

Motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ketercapaiannya tujuan tertentu. Individu yang berhasil mencapai tujuannya tersebut maka

berarti kebutuhan-kebutuhannya dapat terpenuhi atau terpuaskan (Munandar, 2001).

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah alat penggerak yang ada didalam setiap individu untuk mencapai suatu tujuan yang akan dicapai. Usaha yang diberikan dalam memotivasi seseorang dilakukan dengan cara memunculkan faktor-faktor yang mendorong individu berperilaku tertentu. Hal tersebut dapat dilakukan dengan jalan memberikan imbalan, menciptakan persaingan, melatih, menasehati, dan lainnya (Hariandja, 2002).

Dalam pelaksanaan upaya pemerintah daerah dalam meningkatkan motivasi kinerja pegawai, peran pemimpin sangatlah penting. Seorang pemimpin harus mengetahui betul bagaimana pola pikir dan karakteristik setiap pegawai. Karena pola pikir setiap manusia pastinya berbeda, seperti halnya latar belakang pendidikan yang beragam. Pemimpin harus mengetahui bagaimana sikap yang seharusnya untuk berkomunikasi dengan setiap pegawai yang berlatar belakang pendidikan yang tingkatannya berada dibawahnya. Jika pemimpin dapat berkomunikasi dengan baik dengan setiap pegawai yang berbeda latar belakangnya, maka pemimpin itu

dapat dengan mudah untuk mengarahkan dan memberikan motivasi dalam meningkatkan kinerja dari pegawai tersebut.

Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, kegiatan ini masing dapat dikatakan kurang maksimal. Seperti yang disampaikan oleh Ibu Sri Atika Widowati S.H., M.M. selaku Kepala Bidang Penilaian Kinerja dan Penghargaan, Bahwa dalam kegiatan memotivasi pegawai pemimpin sering kali mengalami kesulitan berkomunikasi kepada bawahannya, pegawai tersebut yang berlatar belakang pendidikan yang tingkatannya lebih rendah sering kali tidak mengerti apa yang dimaksud oleh pimpinan tersebut. Yang akhirnya dapat mengakibatkan kegagalan dalam berkomunikasi (*miss communication*). Dari kegagalan dalam berkomunikasi inilah yang dapat berdampak kepada kinerja pegawai dan juga terhambatnya tujuan dari organisasi tersebut.