

MOTIVASI PIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KERJA PEGAWAI DI DINAS PEKERJAAN UMUM PROVINSI KALIMANTAN BARAT

Oleh:
SYAMSUDIN
NIM. E21108076

Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas
Tanjungpura Pontianak Tahun 2017

ABSTRAK

Syamsudin: Motivasi Pimpinan Dalam Meningkatkan Kerja Pegawai Di Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Kalimantan Barat. Skripsi. Program Studi Administrasi Negara. Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Tanjungpura Pontianak. 2017.

Tujuan penelitian ini ialah ingin mendiskripsikan tentang motivasi yang diberikan pimpinan Bidang Bina Marga Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Kalimantan Barat dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai, meningkatkan semangat persahabatan (afiliasi) diantara pegawai dan mendorong peningkatan semangat kerja pegawai. Permasalahan dalam penelitian ini adalah kurangnya motivasi pimpinan Bina Marga Dalam meningkatkan kerja pegawai di lingkungannya. Konsep teori yang digunakan peneliti untuk menganalisis penelitian ini berdasarkan teori Mc.Clelland (dalam Hasibuan, 2000: 161-162) yaitu indikator prestasi kerja, semangat afiliasi (persahabatan antar sesama pegawai), dan kekuasaan sebagai pendorong daya gerak semangat kerja. Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi yang dibangun pimpinan Bina Marga kepada pegawainya kurang maksimal, sehingga pegawai kurang bergairah dalam melaksanakan kegiatannya, kurang disiplin dan seringkali tidak berada di tempat pada saat jam-jam kerja kantor. Saran dalam penelitian ini yaitu seorang pimpinan sebaiknya bisa melaksanakan fungsi motivatornya dalam organisasi, agar pegawai ikut termotivasi untuk bekerja lebih baik demi tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Kata-kata Kunci: Motivasi Pimpinan, Prestasi Kerja, Persahabatan, Kekuasaan.

A. PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya sangat tergantung dari kualitas pelayanan yang diberikan, sedangkan kualitas pelayanan sangat tergantung kepada baik buruknya kinerja pegawai pada organisasi tersebut. Dalam mencapai tujuannya, setiap organisasi dipengaruhi perilaku organisasi yang

merupakan pencerminan dari perilaku dan sikap para pelaku yang terdapat dalam organisasi tersebut yang berkaitan dengan Sumber Daya Manusia (SDM).

SDM merupakan sumber daya yang sangat urgen serta unik dan spesifik, karena manusia memiliki pikiran, perasaan, hasyrat, akal budi dan tujuan-tujuan pribadi. Hal ini dapat dimanfaatkan oleh organisasi guna meningkatkan produktivitas tenaga kerjanya sehingga

hasil yang dicapai diharapkan merupakan hasil maksimal. Sejalan dengan pemikiran di atas, maka pihak organisasi harus dapat menggunakan secara optimal tenaga kerja yang ada dan memperhatikan berbagai faktor yang dapat memberikan motivasi kerja bagi tenaga kerja tersebut.

Motivasi utama bagi seorang pekerja dalam sebuah organisasi yang biasa disebut dengan karyawan/pegawai adalah untuk mendapatkan penghasilan memadai bagi dirinya sendiri maupun untuk keluarganya. Dengan penghasilan yang memadai, maka konsentrasi kerja karyawan/pegawai sepenuhnya terarah pada pekerjaannya dan cenderung akan bekerja dengan lebih semangat. Gairah untuk kerja yang tinggi, perlu didukung dengan fasilitas kerja yang memadai dan cukup sehingga dapat memperlancar aktivitas kerja karyawan/pegawai secara optimal.

Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Kalimantan Barat dibentuk berdasarkan Peraturan Gubernur Kalimantan Barat Nomor: III tahun 2005 tanggal 25 April 2005 dan mengalami perubahan dengan Peraturan Gubernur Kalimantan Barat Nomor 48 Tahun 2008 tentang struktur organisasi, Tugas Pokok, Fungsi dan Tata kerja Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Kalimantan Barat. Seiring dengan tuntutan dan kebutuhan pemerintah daerah maka seluruh Satuan Kerja Perangkat Daerah dikaji kembali. Sejak tahun 2008, Tugas

Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Kalimantan Barat dilaksanakan sesuai dengan Peraturan Gubernur Kalimantan Barat Nomor 48 Tahun 2008.

Untuk dapat melaksanakan tugas tersebut, maka Pimpinan Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Kalimantan Barat dituntut untuk dapat menyelenggarakan seluruh aktifitas organisasi secara efektif, efisien dan profesional dengan memanfaatkan SDM yang dimiliki.

Tabel 1
Pekembangan Jumlah Pegawai Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Kalimantan Barat Berdasarkan Bagian Tahun 2014-2016

No.	Keterangan	Tahun 2014 (orang)	Tahun 2015 (orang)	Tahun 2016 (orang)
1	Sekretaris	44	45	45
2	Bidang Sumber Daya Air	120	125	103
3	Bidang Bina Marga	228	206	191
4	Bidang Cipta Karya	78	75	71
5	Bidang Tata Ruang dan Pembinaan	25	23	24
6	Konstruksi	24	26	33
7	Unit Pelaksana	15	15	15

Teknis			
Dinas			
Kelompok			
Jabatan			
Fungsional			
JUMLAH	534	515	482

Sumber : Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Kalimantan Barat, Februari 2017

Data pada tabel diatas menggambarkan bahwa telah terjadi penurunan jumlah pegawai dari tahun 2014 sampai tahun 2016, ini dikarenakan ada pegawai yang pensiun. Sehingga untuk tahun 2016 jumlah pegawai secara total sebanyak 482 orang, dari jumlah ini terdapat sebanyak 45 orang pegawai bagian sekretariat. Bagian sekretariat ini merupakan unsur yang sangat penting dalam memberikan pelayanan internal maupun eksternal, maka mereka dituntut untuk profesional dan memberikan pelayanan yang baik terhadap yang membutuhkan.

Namun dalam kenyataannya pimpinan Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Kalimantan Barat masih sering menghadapi hambatan dalam pengelolaan sumber daya manusia tersebut. Hal ini dapat dilihat dari tingginya absensi pegawai pada bagian sekretariat sebagaimana terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 2
Tingkat Absensi Pegawai bagian Sekretariat Pada Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Kalimantan Barat Tahun 2014 – 2016.

Tahun	Jumlah hari Pegawai	Jumlah hari kerja / tahun	Total hari kerja	Absensi				%
				Sakit	Izin	Alpa	Jumlah	
2014	44	252	11.0	96	11	11	32	2,9
			88		1	9	6	4
2015	45	252	11.3	98	12	12	33	2,9
			40		0	1	9	8
2016	45	252	11.3	10	12	12	35	3,1
			40		1	5	9	5

Sumber : Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Kalimantan Barat, Februari 2017

Pada Tabel diatas terlihat bahwa tingkat absensi atau ketidakhadiran pegawai pada bagian sekretariat di Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Kalimantan Barat dari tahun 2014-2016 mengalami peningkatan. Tingkat absensi pegawai seperti ini sangat berpengaruh pada kegiatan operasional. Tingkat ketidakhadiran yang sangat tinggi tersebut, mengindikasikan bahwa tanggungjawab pegawai dalam bekerja belum maksimal, Padahal sebagai pegawai mereka mempunyai hak dan kewajiban, sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Kepegawaian. Untuk itu pihak organisasi atau instansi perlu memberikan motivasi kepada para pegawainya agar semua pegawai tersebut dapat beprilaku sesuai

dengan yang diinginkan oleh instansi yang bersangkutan.

2. Identifikasi Permasalahan

Motivasi mempunyai peranan yang sangat penting dalam menentukan proses pencapaian tujuan organisasi. Sebab motivasi merupakan salah satu kegiatan yang dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan dalam memberikan motif bekerja kepada para bawahan sehingga mereka mau bekerja dengan segala daya upaya untuk mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien.

Kondisi ideal sebagaimana uraian di atas ternyata tidak terjadi di kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Kalimantan Barat, Hal ini disebabkan karena beberapa hal:

1. Rutinitas kegiatan atau pekerjaan yang harus ditangani oleh kepala bidang menyebabkan sulitnya beliau berada ditengah-tengah para pekerja, sehingga seringkali motivasi untuk pegawai kurang diperhatikan.
2. Dampak yang muncul kemudian adalah pegawai kurang disiplin dalam menjalankan pekerjaannya, dengan tingkat kealpaan yang cukup tinggi sehingga pekerjaan kantor yang menjadi tanggungjawabnya sering tertunda.
3. Sebagian pegawai tidak lagi mematuhi aturan yang ada dalam organisasi sehingga beban tugas dan

tanggungjawabnya seringkali menjadi beban bagi para pegawai lainnya.

4. Belum adanya penegakkan hukum atau sanksi bagi para pegawai yang melanggar aturan dan disiplin.

3. Fokus Penelitian

Fokus dari penelitian ini adalah: motivasi yang diberikan oleh pimpinan dalam meningkatkan kerja pegawai pada Bidang Bina Marga Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Kalimantan Barat.

4. Perumusan Permasalahan

Permasalahan dalam penulisan ini di rumuskan sebagai berikut: bagaimana motivasi yang dilakukan pimpinan untuk meningkatkan kerja pegawai pada Bidang Bina Marga Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Kalimantan Barat ?.

5. Tujuan Penelitian

Penelitian ini memiliki tujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis motivasi apa saja yang dilakukan oleh pimpinan dalam meningkatkan kerja pegawai pada Bidang Bina Marga Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Kalimantan Barat.

6. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sarana untuk pengembangan wawasan dan pengetahuan baik secara

teoritis maupun praktis dengan mengungkapkan masalah dan memecahkannya berdasarkan disiplin ilmu yang telah dipelajari, sebagai sarana pengembangan ilmu pengetahuan dalam bidang Administrasi Publik yang berkaitan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia, serta sebagai referensi bagi para peneliti yang ingin meneliti dan menulis tentang motivasi kerja pegawai.

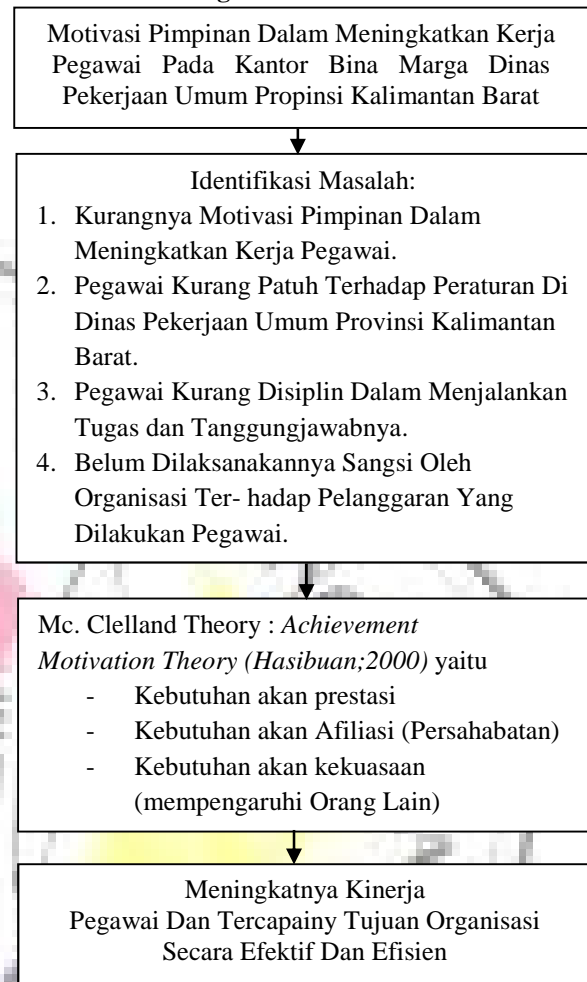
b. Manfaat Praktis

1. Diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi instansi terkait dalam meningkatkan kinerja pegawainya, baik dilihat dalam kaitannya terhadap pelaksanaan tugas pekerjaan di lingkungan Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Kalimantan Barat, maupun bagi instansi teknis lainnya dalam bidang pemberian motivasi.
2. Bagi penulis, sebagai syarat untuk memperoleh gelar kesarjanaan dan dalam rangka mengembangkan pengetahuan dalam bidang administrasi negara.

7. Kerangka Pikir Penelitian

Gambar 1.

Kerangka Pikir Penelitian



B. TINJAUAN PUSTAKA

Berbicara mengenai kepemimpinan tidak lepas dari apa yang disebut manajemen. Kepemimpinan dan manajemen sering kali disamakan pengertiannya oleh banyak orang padahal pada kenyataan terdapat perbedaan antara keduanya.

Dalam kehidupan nyata, kita mengenal aneka macam jenis

kepemimpinan antara lain adalah kepemimpinan formal dan informal. Adapun yang dimaksud dengan pemimpin formal adalah : “orang yang oleh organisasi tertentu ditunjuk sebagai pemimpin berdasarkan keputusan dan pengangkatan resmi untuk memangku suatu jabatan dalam struktur organisasi dengan segala hak dan kewajiban yang berkaitan dengannya untuk mencapai sasaran organisasi yang telah ditetapkan (Kartini Kartono, 1994:5).

Dalam setiap usaha kerja sama untuk mencapai tujuan organisasi, maka seorang pemimpin / atasan berkewajiban untuk memberi motivasi agar para pegawai mau bekerja sesuai dengan tugas dan kewajibannya. Karena motivasi adalah masalah penting dalam setiap usaha sekelompok orang yang bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan tertentu dengan bahasa yang lain Buchari Zainun mengemukakan tentang pentingnya motivasi itu, dimana dikatakannya:

“Motivasi dapat dilihat sebagai bagian yang fundamental dari kegiatan management, sehingga sesuatu dapat ditunjukkan kepada pengarah kepada potensi dan daya manusia dengan jalan menimbulkan, menghidupkan dan menumbuhkan tingkat keinginan yang tinggi, kebersamaan dalam menjalankan tugas-tugas perseorangan maupun kelompok dalam organisasi.” (1979:62)

Seorang atasan berkewajiban pula untuk mengetahui dorongan atau keinginan dari para bawahan hingga mereka mau bekerja, sebab para pegawai untuk bekerja diantaranya adalah guna memenuhi keseluruhan kebutuhan kebutuhannya yang beraneka ragam itu. Disamping itu pimpinan juga dapat menggunakan sarana dari pada motivasi yaitu, dengan cara menciptakan suatu rangsangan yakni suatu perangsang yang ada diluar seseorang yang akan melakukan sesuatu perbuatan dan diharapkan agar dapat menunjang tugas pemimpin didalam memberikan motivasi kepada para bawahan, sehingga mau bekerja sesuai dengan keinginan/ tujuan organisasi.

Pada dasarnya seorang pemimpin memperoleh hasil atau kesuksesan bekerja yang dicapainya adalah melalui kerja para bawahannya, oleh karena itu besar kecilnya hasil yang dicapai tergantung pula pada besar kecilnya perhatian yang diberikan oleh seorang pemimpin untuk merealisasikan kebutuhan dan keinginan bawahannya. Dengan semakin diperhatikannya kebutuhan-kebutuhan dan keinginan-keinginan para pegawainya, maka mereka akan menunjukkan kinerja yang baik dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Sementara kinerja para pegawai sangat dibutuhkan oleh suatu organisasi dalam usaha kerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Pegawai atau karyawan dalam setiap organisasi idealnya harus mau dan mampu melaksanakan setiap pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya melalui kerjasama dengan para pegawai lainnya. Hal ini sangat penting, karena dengan munculnya kesadaran tersebut, maka segala tugas dan pekerjaan yang ditanganinya akan dapat dilaksanakan dengan baik secara bersama-sama. Semangat yang muncul tersebut seharusnya diawali dari dalam diri pribadi setiap pegawai/karyawan, yang biasa juga disebut sebagai motivasi pribadi (internal) yang pasti dimiliki oleh semua pegawai/karyawan dalam suatu organisasi.

Semangat kerja yang tinggi itu bukanlah timbul begitu saja atau timbul secara sembarangan, namun seringkali diiringi dengan faktor-faktor tertentu yang menjadi pendorong bagi munculnya motivasi pribadi tersebut. Dengan kata lain munculnya motivasi kerja secara pribadi tersebut bisa dipengaruhi oleh faktor-faktor yang bersentuhan dengan kebutuhan dan kepentingan pribadi dari pegawai atau karyawan tersebut. Seringkali pula motivasi kerja pegawai tersebut dipengaruhi oleh pihak-pihak yang ada di luar dirinya misalnya dimotivasi oleh seorang kepala kantor atau pimpinannya (eksternal). Pegawai mau bekerja dengan giat timbul diantaranya karena diberikan motivasi, sedangkan motivasi itu adalah

kegiatan pemimpin. Jadi dapat dikatakan bahwa pegawai bekerja dengan giat karena dipengaruhi oleh iklim atau suasana kerja yang ada dalam organisasi tersebut seperti terciptanya suasana harmonis, kesiapan sarana dan prasarana kerja, penghargaan dan perhatian pimpinan terhadap apa yang menjadi kebutuhan pegawai, berupa gaji, honor/tunjangan, insentif dan sebagainya. Jika hal-hal ini diperhatikan oleh pimpinan, maka seorang pegawai akan bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan hati senang, disiplin akan muncul dan produktivitas kerja tentu akan meningkat.

Tingkat giatnya pegawai dan kinerja yang tinggi dari para pegawai dapat ditandai dengan tingkat absensi atau ketidakhadiran yang rendah sehingga mereka akan hadir tepat waktu sehingga pelayanan publik berjalan dengan baik. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Edwin B Flippo mengenai semangat kerja yang baik ditandai dengan gairah karyawan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan perintah dan peraturan serta kemauan bekerjasama dengan karyawan yang lain dalam mencapai tujuan - tujuan organisasi. (1987: 157) Untuk memperoleh pegawai/karyawan yang produktif tersebut, maka pimpinan organisasi harus selalu dekat dengan pegawainya untuk mengetahui apa permasalahan yang

menjadi kendala dalam proses pencapaian tujuan organisasi. Juga perlu memperhatikan faktor - faktor yang bisa membuat pegawai betah bekerja di organisasi tersebut. Organisasi harus bisa menimbulkan kepuasan kerja bagi karyawannya atau tenaga kerja, karena kepuasan ini turut mempengaruhi motivasi kerja seorang karyawan. Dengan demikian hubungan kerja kemanusiaan atau dengan istilah *human relation* mempunyai peranan yang cukup penting didalam aktifitas seorang pimpinan untuk memberikan motivasi kepada para pegawainya. Sebab *human relation* adalah merupakan salah satu penelaah dari pada manajemen, dimana seorang pemimpin harus selalu ingat bahwa setiap usaha dari pada suatu organisasi hanya dapat berhasil dengan baik dan sempurna karena kerja dari para bawahannya. Oleh karena itu dapat diyakini bahwa berhasil tidaknya suatu proses usaha bekerja sama sebagian besar tergantung pada manusia yang terlibat dalam proses tersebut. Dalam hal ini berarti bahwa pertimbangan - pertimbangan terhadap susunan psikologis seseorang pekerja perlu untuk diketahui oleh seorang pimpinan dan kemudian dimanfaatkan baik mengenai motif - motifnya, keinginan - keinginannya maupun sikapnya yang juga sama pentingnya seperti perhatian terhadap

usaha - usaha fisiknya bahkan susunan psikologis jauh lebih penting.

C. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Kepemimpinan merupakan suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kekegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pimpinan di Bina Marga Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kalimantan Barat jarang memberikan pengarahan dan bimbingan kepada pegawai mengenai pelaksanaan tugas dan tanggung-jawab mereka. Hal ini tentu mengakibatkan kinerja mereka kurang optimal karena tidak mengetahui cara untuk melaksanakan tugas tersebut secara efektif, efisien dan berkualitas.

Motivasi pemimpin yang tinggi dalam meningkatkan kinerja pegawai salah satunya tercermin dari tingkah lakunya yang didorong oleh kebutuhan berprestasi yang tinggi. Pencapaian prestasi tersebut tentu dapat diraih dengan keberhasilannya dalam memimpin para pegawai, termasuk diantaranya pencapaian kinerja pegawai yang optimal. Tingkah laku pemimpin yang didorong oleh semangat meningkatkan prestasi kerja pegawai yang tinggi tercermin dari perilakunya yang

berusaha melakukan terobosan-terobosan atau inovasi baru dengan cara-cara baru dan kreatif. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu pegawai IS (wawancara tanggal 15 Oktober 2016), beliau mengatakan bahwa pimpinan kurang memperhatikan bagaimana mencari terobosan tersebut, karena pimpinan sibuk dengan urusan proyek dan semuanya hanya dipercayakan kepada staf-staf yang ada di masing-masing seksi. Hal ini tercermin dari sikap pimpinan yang cenderung monoton dan hanya bekerja tanpa berusaha memonitoring proses pelaksanaan kerja bawahannya. Terkait dengan hal ini, seorang pegawai lainnya mengatakan:

“ Menurut saya pimpinan itu monoton, sekedar menjalankan tugas tanpa berpikir untuk melakukan inovasi, ya gimana caranya supaya kita ini makin maju. Tapi yang ada beliau cenderung pasif, jarang memberikan bimbingan maupun pengarahan, Kami ya menjalankan tugas sesuai tupoksi yang ada saja.’ (wawancara dengan A tanggal 14 Oktober 2016)

Lebih lanjut pegawai lainnya juga menyampaikan jawaban yang serupa sebagai berikut:

“Pak pimpinan menurut saya cenderung kuno, jadi nggak berusaha kreatif menemukan hal-hal baru agar kita ini makin maju. Karena itu kami di sini ya kerjanya seperti ini, apa yang sudah ada saja dikerjakan, nggak perlu ada terobosan

aneh-aneh’. (wawancara dengan BD, tanggal 16 Oktober 2016)

Hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan di kantor Bina Marga Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kalimantan Barat. Cenderung monoton tanpa adanya inovasi baru. Pimpinan cenderung pasif terhadap pegawai dan jarang memberikan pengarahan maupun bimbingan. Ini bisa diartikan bahwa pada prinsipnya pimpinan belum mampu melaksanakan fungsi manajemen terutama pengarahan secara maksimal, padahal fungsi tersebut melekat pada diri seorang pimpinan.

Tingkah laku pemimpin yang didorong oleh semangat peningkatan kerja pegawai untuk berprestasi yang tinggi juga tercermin dari perilakunya yang berusaha mencari *feed back* (umpan balik) tentang perbuatannya. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa pimpinan Bina Marga Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kalimantan Barat cenderung mengabaikan masukan dari para pegawainya. Hal ini menjadikan pegawai malas untuk berkoordinasi dengan pimpinannya karena kurang mendapat respon yang positif. Terkait dengan hal tersebut, seorang pegawai menyampaikan sebagai berikut:

“Kalau sama beliau itu sebaiknya kita patuh saja, toh selama ini aman-aman saja kok. Terkadang ada keinginan untuk ngasih masukan, ataupun kritik supaya pimpinan

itu makin baik, tapi ujung-ujungnya tidak didengar, buat apa kan capek-capek” (wawancara dengan NA tanggal 17 Oktober 2016).

Jawaban serupa juga disampaikan oleh pegawai lainnya berikut ini:

“Selama ini karena beliau pasif ya kita pasif juga, jarang sekali kita memberikan masukan ke pimpinan, karena toh juga tidak didengarkan. Yang terpenting itu pekerjaan diselesaikan, itu sudah cukup (wawancara dengan GH, 17 Oktober 2016).

Wawancara dengan pegawai tersebut dapat disimpulkan bahwa pimpinan di Bina Marga cenderung mengabaikan umpan balik terhadap kegiatannya. Hal ini menyebabkan para pegawai malas untuk memberikan masukan kepada pimpinannya dan hanya bekerja berdasarkan tugas mereka sehari-hari. Kondisi seperti ini menunjukkan bahwa para pegawai hanya melaksanakan tanggungjawabnya sesuai dengan kapasitas kegiatan yang dibebankan kepadanya tanpa perlu mencari terobosan baru bagaimana melaksanakan pekerjaan tersebut secara efektif dan efisien. Bagi pegawai adalah bagaimana melaksanakan pekerjaan dengan menekan sekecil mungkin resiko yang mungkin timbul dari kegiatannya. Mengurangi resiko, berarti masih ada peluang untuk meningkatkan prestasi yang lebih tinggi. Hal ini juga akan

memudahkan pegawai dalam mengemban tanggung-jawabnya serta memenuhi kinerja yang diharapkan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pimpinan Bina Marga Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Kalimantan Barat kurang mempertimbangkan aspek resiko dalam menjalankan tugasnya. Hal ini dikarenakan pimpinan sekedar menjalankan tugas yang sudah ada, sehingga tak banyak mengalami berbagai kesulitan yang berarti. Terkait dengan hal tersebut, seorang pegawai mengatakan:

“Saya kira pimpinan sudah bekerja sebagaimana adanya, seperti yang sudah-sudah berjalan, sehingga walaupun ada resiko terhadap suatu pekerjaan, maka hal tersebut biasanya tetap ditanggulangi dengan melibatkan seksi yang menangani pekerjaan tersebut (Wawancara dengan RK tanggal 14 Oktober 2014)

Lebih lanjut, pegawai lainnya mengatakan sebagai berikut:

“Pimpinan cenderung monoton, jadi ya nggak ada hal-hal baru di sini, sekedar menjalankan yang sudah ada. Ya memang bagus, kami jadi nggak perlu menanggung resiko yang berat” Wawancara dengan AS tanggal 14 Oktober 2014)

Dari wawancara di atas terlihat bahwa pimpinan Bina Marga Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kalimantan Barat. Cenderung mengerjakan tugasnya sesuai kebiasaan yang ada, dan tidak ada

aspek resiko yang berarti dalam menjalankan tugasnya. Hal ini juga memudahkan pegawai karena mereka tidak perlu berpikir keras dalam bekerja karena mereka sekedar menjalankan tugas yang sudah ada dari waktu ke waktu.

Motivasi pemimpin yang tinggi dalam meningkatkan kinerja pegawai juga tercermin dari tingkah lakunya yang didorong oleh kebutuhan untuk meningkatkan semangat persahabatan yang tinggi diantara pegawainya.. Hal ini juga punya kaitan dengan dukungan bagi tercapainya kinerja pegawai karena pegawai merasa dirinya diperhatikan, sehingga tumbuh motivasi untuk bekerja secara serius agar kinerjanya meningkat. Tingkah laku pimpinan seperti ini tentu harus pula diwujudkan dan tercermin dari tingkah lakunya yang harus bersahabat dengan para pegawainya. Kebutuhan untuk bersahabat yang tinggi salah satunya ditunjukkan dengan sikap pimpinan yang lebih memperhatikan segi hubungan pribadi yang ada dalam dirinya, dalam mendukung tugas-tugas yang ada pada pekerjaan itu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pimpinan cenderung menjaga jarak dengan para pegawai. Terkait dengan hal tersebut seorang pegawai mengatakan:

“Ya saya kira banyak yang mengeluhkan sikap pimpinan yang cenderung cuek (tidak peduli), beliau hanya dekat dengan

beberapa pegawai saja, sehingga ini menimbulkan kecemburuan. Beliau juga kurang simpati pada pegawai yang sedang kena musibah, misalnya pegawai sakit pimpinan tidak pernah datang untuk menjenguk” (Wawancara dengan BD tanggal 16 Februari 2014).

Jawaban serupa juga disampaikan pegawai lainnya sebagai berikut:

“Kalau mau jujur memang pimpinan kurang bisa dekat dengan para pegawai, masih gaya lama, pimpinan selalu jaga jarak supaya terlihat wibawanya. Beliau juga cenderung pilih-pilih dalam menjalin kedekatan dengan pegawai. Pimpinan cenderung baik terhadap pegawai yang ada hubungan keluarga dalam urusan kerja, tetapi kalau nggak kenal, anak buah butuh waktu untuk bisa dikenal. pimpinan” (wawancara dengan MS tanggal 16 Februari 2014).

Kedua wawancara di atas menunjukkan bahwa tingkah laku pimpinan di Bidang Bina Marga Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Kalimantan Barat cenderung kurang didorong oleh kebutuhan untuk bersahabat. Hal ini menyebabkan beliau kurang dekat dengan pegawai. Pimpinan juga cenderung bersikap diskriminatif dalam pembagian pekerjaan dan hanya dekat dengan orang-orang tertentu khususnya dengan pegawai yang memiliki hubungan keluarga dan kedekatan dengan dirinya. Hal itu tentu

menyulitkan bagi pegawai baru atau yang tidak dekat dengan beliau dalam beradaptasi dan mengenal pimpinannya.

Tingkah laku pimpinan yang didorong oleh kebutuhan untuk bersahabat yang tinggi juga idealnya ditunjukkan dengan sikap pimpinan yang berusaha melakukan pekerjaannya apabila bekerjasama dengan orang lain dalam suasana yang lebih kooperatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pimpinan lebih senang menyerahkan pekerjaan terhadap anak buah yang dipercayanya, sehingga beliau hanya perlu mengoreksinya. Terkait dengan hal tersebut, seorang pegawai mengatakan:

“Menurut saya beliau itu lebih senang menyuruh bawahan untuk bekerja dan beliau mengawasi dan mengoreksi, padahal kan seharusnya ada pekerjaan tertentu yang seharusnya beliau bantu, dan tidak semua diserahkan kepada pegawainya. Akibatnya kalau sedang banyak pekerjaan, pegawai merasa berat karena semua dipikul sendiri, pimpinan nggak mau tahu, yang terpenting pegawai bisa menyelesaikannya”. (Wawancara dengan SN tanggal 16 Februari 2014)”

Lebih lanjut, pegawai lainnya mengatakan sebagai berikut:

“Beliau menurut saya lebih senang mendelegasikan pekerjaan ke anak buah, jika ada hal-hal yang menguntungkan seperti berhubungan dengan uang maka

beliau baru mau ikut turun tangan. Itu pun untuk insentif terkadang tidak adil. Pimpinan memberikan insentif terhadap proyek yang didapat kepada pegawai karena insentif yang diberikan pegawai itu didapat dari fee kegiatan tersebut, jika tidak diketahui oleh anak buah maka pimpinan tidak memberikan insentif tersebut.”. (wawancara dengan FN tanggal 16 Februari 2014).

Wawancara tersebut menunjukkan bahwa pimpinan di Bina Marga Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Kalimantan Barat kurang efektif dalam bekerja, karena beliau hanya mau menjalankan pekerjaan yang mendatangkan keuntungan secara finansial, sedangkan pekerjaan lainnya diserahkan kepada anak buah. Hal ini menyebabkan beban pegawai yang kadang-kadang berlebih karena ada beberapa pekerjaan yang seharusnya dikerjakan sendiri oleh pimpinan. Selain itu, pimpinan juga kurang transparan dalam membagikan insentif kepada para pegawai karena fee yang dibagikan tersebut tidak diketahui pegawai, dan biasanya malah tidak dibagikan oleh pimpinan.

Insentif atau tambahan gaji memang merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Hal ini tidaklah berarti bahwa hal tersebut yang merupakan pendorong utama, tambahan gaji tersebut hanya merupakan

pendapatan sampingan yang juga bermanfaat bagi setiap pegawai dalam memenuhi berbagai kebutuhannya sehari-hari.

Tingkah laku pimpinan yang didorong oleh semangat persahabatan yang tinggi dari semua pegawai, termasuk pimpinan, idealnya ditunjukkan dengan sikap pimpinan yang bersedia membuka diri atau kesepakatan dengan orang lain, Terkait dengan hal tersebut, seorang pegawai mengatakan sebagai berikut:

“Pimpinan cenderung tegas terhadap keputusannya sendiri, jadi kami harus patuh. Ya jarang sekali beliau meminta pendapat anak buah ketika melakukan sesuatu. Ya kami sekedar diperintah dan melaksanakan. Beliau bahkan jarang sekali memberikan bimbingan. Kami sudah tahu dan sudah terbiasa dengan pola kerja seperti ini, jadi tidak kaget lagi.” (Wawancara dengan KB tanggal 16 Februari 2014)

Lebih lanjut, pegawai lainnya mengatakan sebagai berikut: “Pimpinan sudah yakin dengan keputusannya, sehingga jarang sekali meminta persetujuan kami. Ya kami memang dimudahkan karena tinggal melaksanakan, tidak perlu memikir terlalu jauh. Tetapi ada kalanya kami ingin juga memberikan masukan, tetapi hal ini jarang kami lakukan karena akan percuma dan sia-sia saja. Lagi pula jika masukannya

nanti ternyata berdampak buruk, anak buah akan disalahkan.” (wawancara dengan NA tanggal 17 Oktober 2014).

Kedua wawancara di atas menunjukkan bahwa pimpinan di Bina Marga Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Kalimantan Barat jarang mencari persetujuan atau kesepakatan dari pihak lain, khususnya para pegawai dalam memutuskan segala sesuatunya. Pimpinan lebih senang memberikan perintah dan anak buah mematuhi. Hal ini memang memudahkan pegawai dalam bekerja, tetapi juga berdampak buruk karena mereka menjadi kurang kritis terhadap segala sesuatu yang terjadi dalam instansinya.

Pimpinan sekaligus juga bertindak sebagai pengawas. Dalam hal ini ia harus menjalankan fungsi kontrol (controlling), yakni mengawasi orang-orangnya dalam batas tertentu dan bertindak tegas atau memberikan teguran-teguran (warning) bila diperlukan. Perilaku pengawasan atau monitoring ini merupakan sikap dan tindakan pimpinan guna memperoleh informasi tentang kegiatan kerja, melakukan pengecekan tentang kemajuan dan kualitas pekerjaan.

Pimpinan juga bertindak tegas manakala terjadi pelanggaran atas perilaku yang telah disepakati bertujuan untuk menjaga kinerja organisasi secara menyeluruh. Dengan demikian tujuan

organisasi dan individu tetap terjaga arahnya secara benar. Bertindak tegas juga berarti menjaga integritas. Namun integritas disini tidak berarti ingin menghancurkan bawahan. Tegas berarti mengetahui kapan harus berhenti mendengarkan dan kapan harus menuntut. Pimpinan semestinya memiliki prinsip tertentu dan selalu memegang teguh hal tersebut, dan pegawai mengetahui tentang hal ini.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pimpinan di Bidang Bina Marga Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kalimantan Barat telah rnenunjukkan ketegasan, sayangnya ketegasan tersebut cenderung kaku karena pegawai tidak diberi kesempatan untuk menyampaikan aspirasi maupun persetujuan yang mencakup kebijakan di tempat kerjanya.

Peran memberi bimbingan merupakan tugas dan peran yang melekat pada seorang pimpinan. Bila seorang pimpinan memberikan bimbingan kepada seseorang maka hanya ada satu tujuan, yaitu menolong dan membimbing orang tersebut agar orang tersebut tidak menyimpang dari ketentuan yang telah digariskan oleh organisasi. Pimpinan akan mencoba menelaah masalah dari sudut pandangnya, dan juga berusaha mendapatkan pandangan orang lain terhadap masalah tersebut. Hal ini tentu akan sangat membantu pegawai dalam

menyelesaikan permasalahan dalam pekerjaannya, sehingga tercapai kinerja yang optimal. Sayangnya pimpinan Bina Marga Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Kalimantan Barat masih kurang berperan dalam memberikan bimbingan tersebut kepada bawahannya. Hal ini juga menunjukkan kurangnya jiwa bersahabat dalam diri pimpinan.

Bimbingan terkait dengan dorongan (*encouragement*), yang merupakan inti dan motivasi untuk mendapatkan dorongan, pimpinan selalu mencari hal-hal yang baik dan apa yang dikerjakan orang. Dia sungguh-sungguh mendorong bawahannya untuk melakukan apa yang baik bagi diri bawahan itu sendiri sekaligus baik bagi organisasi. Pimpinan akan bersungguh-sungguh mendorong dan ikut serta dengan mereka, karena dia tahu itulah cara terbaik untuk memberi mereka motivasi. Hasil penelitian mencerminkan bahwa konsep tersebut belum sepenuhnya dilaksanakan oleh pimpinan terutama di Bidang Bina Marga Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Kalimantan Barat.

Tingkah laku pimpinan yang yang didorong oleh kebutuhan untuk bersahabat yang tinggi juga idealnya ditunjukkan dengan keseharian pimpinan yang lebih suka dengan orang lain daripada sendirian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pimpinan di Bidang Bina Marga Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Kalimantan

Barat, cenderung bersikap tertutup terhadap para pegawai. Beliau hanya mau dekat dengan pegawai yang menguntungkan posisinya. Hal ini tercermin dari wawancara dengan seorang pegawai sebagai berikut:

“Ya menurut saya pimpinan kami ini gimana ya, cenderung dekat sama orang-orang yang dianggap menguntungkan dirinya saja. Jadi kalau sama pegawai yang kurang penting itu kurang diperhatikan. Wajar ya jika pimpinan tidak pernah memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi dan tidak ada insentifnya bagi pegawai yang kerjanya lebih baik. Karena itu, pegawai yang kiranya biasa-biasa saja ya kerjanya cenderung seadanya, karena toh juga pimpinan tidak peduli juga. Mereka sekedar melaksanakan tugasnya saja”. (wawancara dengan BD, tanggal 16 Oktober 2014)

Lebih lanjut, pegawai lainnya mengatakan sebagai berikut:

“Di sini itu berlaku senioritas sama koneksi. Jadi ya kalau sudah senior, posisi lumayan, apalagi ada hubungan keluarga sama pimpinan ya bisa dekat. Tapi kalau cuma orang baru dan kerjanya juga bukan pekerjaan penting ya seperti tidak kenal itu pimpinannya”. (wawancara dengan A tanggal 14 Oktober 2014)

Kedua wawancara di atas menunjukkan bahwa pimpinan di Bina Marga Dinas Pekerjaan Umum Provinsi

Kalimantan Barat. Lebih suka menjalin hubungan dengan orang-orang yang mempunyai kedudukan dan relasi keluarga dengan dirinya. Pimpinan juga tidak pernah memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi termasuk insentif bagi pegawainya yang berprestasi. Oleh karena itu, kinerja pegawai cenderung kurang optimal.

Motivasi pimpinan yang tinggi dalam meningkatkan kinerja pegawai salah satunya tercermin dari tingkah lakunya yang didorong oleh semangat untuk meningkatkan semangat kerja yang tinggi para pegawainya. Pemimpin harus menyadari bahwa peningkatan kinerja yang tinggi pegawainya dapat membantunya untuk mempertahankan posisinya sebagai pemimpin. Oleh karena itu, pimpinan juga harus menyadari bahwa tanggung jawab untuk mempertahankan kinerja yang tinggi dari pegawainya merupakan suatu kewajiban.

Anggota - anggota kelompok kerja perlu merasakan bahwa mereka memiliki sesuatu yang bermanfaat dan harus dilakukan dengan sumber-sumber daya serta kepemimpinan yang ada. Tingkah laku dan dorongan pemimpin yang didasari kekuasaan yang ada pada dirinya harus benar-benar bisa dimanfaatkan oleh para pegawainya untuk mencapai tujuan organisasi sebagaimana yang telah direncanakan. Hasil penelitian

menunjukkan bahwa pimpinan di Bina Marga Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Kalimantan Barat cenderung disikrimentif dan hanya menolong pegawai yang dekat dengan dirinya. Terkait dengan hal ini, seorang pegawai mengatakan:

“Kalau punya posisi dan dekat dengan beliau ya beliau mau bantu, tetapi kalau pegawai biasa ya beliau ngakunya sibuk dan nggak sempat. Karena itu, nggak heran jika ada pegawai yang sakit tidak beliau jenguk karena sibuk dengan urusan pekerjaan. Terkesan mengada-ada, tapi pegawai sudah memahami hal tersebut.” (wawancara dengan A tanggal 14 ktober 2014)

Lebih lanjut pegawai lainnya juga menyampaikan jawaban yang hampir serupa sebagai berikut:

“Jiwa menolong sih ada, tapi ya itu, penuh pamrih dan pilih-pilih. Kalau sedang ingin cari muka ya mau bantu, kalau kenal ya mau bantu, tapi ya begitulah sifat beliau. Yang terpenting sebagai pegawai ya kerja sebaik - baiknya, perkara pimpinan kurang peduli sama kesusahan kita kan bisa minta bantuan kepada teman pegawai yang lain”. (wawancara dengan BD, tanggal 16 Oktober 2014)

Hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa pimpinan Bina Marga Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Kalimantan Barat kurang memiliki jiwa penolong. Beliau menolong orang-orang

yang dekat dengan dirinya dan orang-orang yang sekiranya dapat menguntungkan dirinya. Beliau menggunakan kesibukan pekerjaan sebagai alasan jika harus menolong pegawainya.

Kepemimpinan dapat dilihat sebagai suatu instrumen dalam satu organisasi yang memiliki kekuatan dan kekuasaan tertentu untuk melancarkan kegiatan organisasi dalam mengejar tujuan bersama. Kepemimpinan juga merupakan keseluruhan aktivitas atau tindakan pimpinan untuk mempengaruhi serta rnenggiatkan orang-orang dalam usaha bersama untuk rnencapai tujuan, Aktivitas tersebut merupakan proses yang khas dan meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengawasan. Oleh karena itu, tingkah laku pimpinan berdasarkan kekuasaan formal yang ada pada dirinya haruslah didorong oleh kepentingan untuk meningkatkan semangat persahabatan dan kerjasama antar sesama pegawai dalam mencapai berbagai tujuan organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pimpinan Bina Marga Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Kalimantan Barat cenderung aktif dalam menentukan arah kegiatan organisasinya. Akan tetapi, beliau tidak mau bekerja keras untuk mewujudkannya dan lebih banyak menyerahkannya kepada anak buah. Hal ini menjadikan pegawai merasa terbebani

karena tanggung-jawab mereka lebih besar. Akibatnya kinerja mereka kurang optimal, karena pimpinan juga jarang memberikan bimbingan dan arahan. Terkait dengan hal tersebut, seorang pegawai menyampaikan sebagai berikut:

“Kalau soal bikin konsep pinter, tapi giliran kerja, pegawai yang dituntut untuk melaksanakan. Pintar bicara soal ini itu, biar kami maju, tapi ya itu, sekedar ide saja. Beliau lebih senang terima hasilnya, jarang susah-susah ikut bantu. Malah beliau juga sering memberi contoh kurang baik seperti, datang kerja terlambat, tapi menuntut pegawai bekerja dengan baik” (wawancara dengan NA tanggal 17 Oktober 2014).

Jawaban serupa juga disampaikan oleh pegawai lainnya berikuit ini:

“Menurut saya soal konsep itu pimpinan menguasai ya, toh tinggal ngomong saja, namun bawahan yang diminta merealisasikannya. Praktiknya beliau ogah turun tangan, kecuali ada motifnya, misalnya ketika ada kunjungan dari pejabat tertentu.” (wawancara dengan GH tanggal 17 Oktober 2014).

Dari wawancara dengan pegawai tersebut dapat disimpulkan bahwa pimpinan di Bina Marga Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Kalimantan Barat mampu menentukan ide tentang arah kegiatan organisasinya. Akan tetapi, pelaksanaannya lebih banyak dibebankan kepada anak

buahnya. Pimpinan hanya membantu jika kondisi mengharuskannya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pimpinan di Bina Marga Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Kalimantan Barat Senang bergabung dalam komunitas yang menguntungkan posisinya sebagai pimpinan. Terkait dengan hal tersebut, seorang pegawai mengatakan:

“Beliau kalau ada maunya ramah sekali, karena relasinya banyak, ya supaya beliau punya akses untuk terus dipilih jadi pemimpin. Kami sebagai pegawai biasa sudah tahu itu” (Wawancara dengan RK tanggal 14 Oktober 2014)

Lebih lanjut, pegawai lainnya mengatakan sebagai berikut:

“Setahu saya beliau aktif bergaul sarna orang-orang yang selevel yang sekiranya dipandang menguntungkan bagi peningkatan karirnya. Dengan pegawai biasa beliau terlihat sok sibuk dan cuek” (Wawancara dengan AS tanggal 14 Oktober 2014)

Dari wawancara di atas terlihat bahwa pimpinan Bina Marga Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Kalimantan Barat cenderung selektif untuk dekat dengan orang lain. Beliau lebih senang bergabung dengan komunitas yang dapat menguntungkan kemajuan karirnya daripada memperdulikan para pegawainya.

Tingkah laku pemimpin yang didorong oleh kebutuhan untuk berkuasa

yang tinggi juga tercermin dari sejauhmana pimpinan sangat peka terhadap struktur pengaruh antar pribadi dan kelompok atau organisasi. Terkait dengan hal tersebut, seorang pegawai menyampaikan sebagai berikut:

“Ya beliau saya akui memang memahami hal-hal seperti itu. Karena itu, beliau ini pintar dalam mencari koneksi yang sekiranya bisa menguntungkan posisinya, baik orang-orang di sini maupun pejabat dan organisasi lainnya” (wawancara dengan MS tanggal 16 Februari 2014).

Jawaban senada juga disampaikan pegawai lainnya berikut ini:

“Kalau dilihat-lihat memang pimpinan pintar menjalin relasi dengan orang-orang penting yang bisa membantunya sukses seperti sekarang. Hanya saja beliau ini oportunistis, kalau ada maunya mau dekat, setelah itu kalau sekiranya tak lagi dibutuhkan ya dicuekin. Tapi kalau sama orang-orang penting, beliau ini pintar sekali bergaul dan tetap akrab sama mereka” (Wawancara dengan KB tanggal 16 Februari 2014).

Wawancara tersebut menunjukkan bahwa pimpinan Bina Marga Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Kalimantan Barat menunjukkan kepekaan terhadap struktur pengaruh antar pribadi dan kelompok atau organisasi. Oleh karena itu, beliau pintar menjalin relasi dengan orang-

orang yang dianggap menguntungkan bagi kemajuan karirnya.

D. SIMPULAN

1. Pimpinan kurang menunjukkan tingkah laku yang didorong oleh kebutuhan berprestasi yang tinggi. Hal ini tampak dari sikap pimpinan yang kurang berinovasi atau melakukan suatu dengan cara-cara baru dan kreatif, termasuk menjaring *feed back* (umpan balik) tentang berbagai kebijakannya dalam setiap pekerjaan yang ditangani pegawai, selalu menekan resiko dalam setiap perbuatannya dengan mendelegasikan tugas-tugas tersebut kepada bawahan guna menghindari tanggung jawab pribadi atas perbuatan-perbuatannya.
2. Pimpinan kurang memberikan dorongan bagi terciptanya semangat persahabatan dalam rangka kebersamaan untuk dapat bekerjasama antar sesama pegawai, kecuali terhadap orang-orang atau kelompok tertentu yang dekat dengan dirinya, terutama yang bisa mempertahankan status kepemimpinannya di Bina Marga. Oleh karena itu, beliau lebih senang melakukan pekerjaannya apabila bekerjasama bersama orang-orang pilihannya tersebut.

3. Pimpinan belum mampu memanfaatkan kekuasaan formalnya untuk mendorong daya gerak semangat kerja para pegawainya agar dapat bekerja secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan sebagaimana yang telah direncanakan dan ditetapkan oleh organisasi.

E. SARAN

1. Untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai di Bidang Bina Marga Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Kalimantan Barat, sebaiknya pemerintah selektif dalam menentukan calon yang akan menduduki jabatan tersebut, karena kunci keberhasilan organisasi salah satunya terletak kepada pimpinan yang punya sense of belonging (rasa memiliki) dan Sense of responsibility (rasa tanggungjawab) yang tinggi kepada organisasi.
2. Motivasi sebagai salah satu fungsi organik manajemen melekat dalam diri seorang pimpinan, untuk itu seorang pimpinan harus melaksanakan fungsi tersebut sebagai salah satu tolok ukur agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien oleh semua unsur yang terlibat dan yang ada dalam struktur organisasi.

3. Dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien, sebaiknya dijalin kerjasama yang baik antara pimpinan dan bawahan agar tidak saling ketergantungan dan para pegawai juga hendaknya bisa meningkatkan kemampuan mandiri dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggungjawabnya di kantor sehingga berbagai kendala dan hambatan pekerjaan dapat diselesaikan tanpa harus ketergantungan dengan pimpinan.

F. REFERENSI

- As'ad, Moh, 1991. Psikologi Industri. Jakarta: Liberty
- Flippo Erwin B. 1992. Manajemen Personalialia. Jakarta: Erlangga
- Hasibuan, Melayu, S.P. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia : Penerbit Toko Gunung Alex Agung, Jakarta
- Manullang, M. 1994. Manajemen personalialia. Penerbit Ghalia Indonesia
- Nawawi, Hadari. 1995. Penelitian Bidang Sosial. Yogyakarta: Cetakan Ketiga, Gajahmada University Press
- Nitisemito, Alex, S. 1996. Manajemen Personalialia. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Ranupandojo, Heidjrachman dan Suad Husnan. 1997. Manajemen Personalialia. Yogyakarta: BPF
- Reksohadji Prodjo, Sukanto dan Handoko, T. Hani. 1997. Organisasi Perusahaan Yogyakarta: BPF

Sarwoto, 1998. Dasar-Dasar Organisasi dan Manajemen. Jakarta: Ghalia Indonesia

Siagian, Sondang, P. 1995. Motivasi dan Aplikasinya, Jakarta : Cetakan Kedua PT. Rineka Cipta

Singarimbun, Masri, dan Efendi, Sofian 1995. Metode Penelitian Survey, Jakarta: LP3ES

Soetarto, 1997. Sepintas teori Motivasi dan Keanggotaan Jamak Individu Dalam Organisasi. Yogyakarta: BPA-UGM

Umar, Usen. 1998. Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi. Jakarta: Gramedia Pustaka

Widodo, D.S. 1984. Administrasi Personalia dan Ketenagakerjaan. Yogyakarta: BPA

Sumber Lain :

Mico, Adri. 1999. Pengaruh Motivasi Terhadap Semangat Kerja Di Kantor Direktorat Sosial dan Politik Provinsi Kalimantan Barat. Pontianak: Fisip Untan.

Sudaryanto, 1981. Pengaruh Motivasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada Pabrik Kertas P.N Blabak Magelang. Yogyakarta: Fakultas Sosial dan Politik Universitas Gadjah Mada.



LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH / PUBLIKASI
 KARYA ILMIAH UNTUK JURNAL ELEKTRONIK MAHASISWA

Sebagai civitas akademika Universitas Tanjungpura, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama Lengkap : SYAMSUDIN
 NIM / Periode lulus : E21108076
 Fakultas/ Jurusan : ISIP / ILMU ADMINISTRASI
 Program Studi : Ilmu Administrasi Negara
 E-mail address/ HP : -

demi pengembangan ilmu pengetahuan dan pemenuhan syarat administratif kelulusan mahasiswa (S1), menyetujui untuk memberikan kepada Pengelola Jurnal Mahasiswa PublikA *) pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu sosial dan Ilmu Politik Universitas Tanjungpura, Hak Bebas Royalti Non-eksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul**):

**MOTIVASI PIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KERJA PEGAWAI
 DI DINAS PEKERJAAN UMUM PROVINSI KALIMANTAN BARAT**

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif ini, Pengelola Jurnal berhak menyimpan, mengalih-media/ format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/ mempublikasikannya di Internet atau media lain):

- Secara *fulltext*
 content artikel sesuai dengan standar penulis jurnal yang berlaku.

untuk kepentingan akademis tanpa tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/ pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Pengelola Jurnal, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Mengetahui/ disetujui
 oleh Pengelola Jurnal PublikA

Dibuat di : Pontianak
 Pada tanggal : 11 Juli 2017
 Mahasiswa,



Dr. H. Paroh M. AB
 NIP.197009052002121003

SYAMSUDIN
 NIM. E21108076

Catatan :
 *tulis nama jurnal sesuai prodi masing-masing
 (Publika/Governance/Aspirasi/Sociodev/Sociologique)

Setelah mendapat persetujuan dari pengelola Jurnal, berkas ini harus di scan dalam format PDF dan dilampirkan pada step4 upload supplementary sesuai proses unggah penyerahan berkas (submission