

Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Badan Diklat dan Litbang Kabupaten Kutai Timur

M. Zainal Abidin

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai di Badan Diklat dan Litbang Kabupaten Kutai Timur dan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di Badan Diklat dan Litbang Kabupaten Kutai Timur serta untuk menganalisis pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di Badan Diklat dan Litbang Kabupaten Kutai Timur. Dalam penelitian ini, digunakan pendekatan kuantitatif. Data peneliti kumpulkan dengan menggunakan teknik penyebaran angket kepada 78 responden yang merupakan seluruh pegawai Badan Diklat dan Litbang Kabupaten Kutai Timur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa : 1) Kontribusi motivasi terhadap kinerja pegawai di Badan Diklat dan Litbang Kabupaten Kutai Timur yaitu apabila motivasi ditingkatkan, maka akan sedikit berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai, 2) Kontribusi lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai yaitu apabila lingkungan kerja ditingkatkan, maka akan sedikit berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai, dan 3) Kontribusi motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai yaitu apabila motivasi dan lingkungan kerja ditingkatkan, maka akan sedikit berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Kata Kunci: Motivasi, Kinerja, Pegawai

PENDAHULUAN

Dalam menjalankan tugas dan peran sebagai pegawai, seseorang biasanya memiliki ekspektasi tersendiri yang ingin dicapai yang dapat memberikan kepuasan bagi dirinya. Namun harapan akan keberhasilan tidak selamanya seiring dengan kenyataan. Oleh karena itu kinerja pegawai atau prestasi kerja biasanya dipengaruhi oleh beberapa faktor penting. Kinerja pegawai pada dasarnya adalah hasil karya pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Dalam banyak ruang lingkup dunia pekerjaan, selain

harapan ada faktor lain yang bisa menjadi penentu keberhasilan kerja. Kinerja merupakan fungsi potensi. Mencapai dan memelihara kinerja memerlukan berbagai proses keorganisasian yang memungkinkan orang dan program mewujudkan potensi mereka sepenuhnya. Jadi, kinerja merupakan perwujudan hasil kerja yang dilakukan oleh pegawai yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap pegawai dan organisasi. Kinerja yang baik adalah merupakan suatu langkah untuk menuju tercapainya tujuan suatu organisasi. Oleh karena itu kinerja adalah merupakan sasaran penentu dalam mencapai tujuan organisasi. Seseorang dapat dikatakan memiliki kinerja yang baik apabila memenuhi standar performa dengan hasil kerja yang tinggi selama periode tertentu dibandingkan dengan target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu. Dengan demikian kinerja merupakan suatu capaian hasil kerja seseorang sesuai beban tanggung jawabnya menurut standard yang berlaku pada masing-masing organisasi.

Demikian juga kondisi yang terjadi di Kantor Badan Diklat dan Litbang Kabupaten Kutai Timur, bahwa ternyata hal yang paling menentukan keberhasilan kinerja dan prestasi kerja pegawai sangat ditentukan oleh motivasi dan lingkungan kerja. Tulisan ini diintensikan untuk menemukan keterkaitan antara motivasi dan lingkungan kerja dengan kinerja pegawai.

Kinerja Pegawai / Individu

Kinerja pegawai sering diartikan sebagai pencapaian tugas, dimana pegawai dalam bekerja harus sesuai dengan program kerja organisasi untuk menunjukkan tingkat kinerja organisasi dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi. Menurut Gibson (1996) kinerja pegawai adalah hasil yang diinginkan dari pelaku. Kinerja pegawai adalah tingkat terhadapnya para pegawai mencapai persyaratan pekerjaan (Simamora, 2004). Penilaian kinerja pada umumnya mencakup baik aspek kualitatif maupun kuantitatif dari kinerja pelaksanaan pekerjaan. Menurut Malthis (2006 : 113) faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu kemampuan pegawai untuk pekerjaan tersebut, tingkat usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasi yang diterimanya. Sehubungan dengan fungsi manajemen manapun, aktivitas manajemen sumber daya manusia harus dikembangkan, dievaluasi, dan diubah apabila perlu sehingga mereka dapat memberikan kontribusi pada kinerja kompetitif organisasi dan individu di tempat kerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi pegawai dalam bekerja, yaitu kemampuan pegawai untuk melakukan pekerjaan tersebut, tingkat usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasi. Kinerja pegawai berkurang apabila salah satu faktor ini berkurang atau tidak ada. Sebagai contoh beberapa pegawai memiliki kemampuan untuk melakukan pekerjaannya dan bekerja keras, tetapi organisasi memberikan peralatan yang kuno. Masalah kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang dibebankan kepada pegawai. Kinerja meliputi kualitas *output* serta kesadaran dalam bekerja.

Ada tiga alasan yang berkaitan mengapa penentuan sasaran mempengaruhi kinerja, yaitu :

- Penentuan sasaran mempunyai dampak mengarahkan, yaitu memfokuskan aktivitas-aktivitas ke arah tertentu dari pada ke arah lainnya.
- Disebabkan oleh sasaran-sasaran yang telah diterima, maka orang-orang cenderung mengarahkan upaya secara proporsional terhadap kesulitan sasaran.
- Sasaran-sasaran yang sukar akan membuahkan ketekunan dibandingkan sasaran-sasaran yang ringan.

Kinerja pegawai pada dasarnya adalah hasil karya pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target / sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Menurut Handoko (2000 : 135-137), penilaian prestasi kinerja merupakan proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kinerja pegawai. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada pegawai tentang pelaksanaan kinerja.

Menurut Dessler (1992), penilaian kinerja merupakan upaya membandingkan prestasi aktual pegawai dan prestasi kerja yang diharapkan darinya. Jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka untuk menyusun rencana peningkatan kinerja. Dalam penilaian kinerja pegawai tidak hanya menilai secara fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, disiplin, hubungan kerja, atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan tingkatan pekerjaan. Faktor-faktor penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

- Kualitas pekerjaan, meliputi akurasi, ketelitian, penampilan, dan penerimaan keluaran.
- Kuantitas pekerjaan, meliputi volume keluaran dan kontribusi.
- Supervisi yang diperlukan, meliputi membutuhkan saran, arahan atau perbaikan.
- Kehadiran, meliputi ketepatan waktu, disiplin, dapat dipercaya / diandalkan.
- Konservasi, meliputi pencegahan pemborosan, kerusakan, dan pemeliharaan peralatan.

Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan, keinginan, sebab, atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Menurut Manullang (1982 : 150), motivasi adalah pemberian kegairahan bekerja kepada pegawai. Dengan pemberian motivasi dimaksudkan pemberian daya perangsang kepada pegawai yang bersangkutan agar pegawai tersebut bekerja dengan segala upayanya. Sedangkan menurut Handoko (1999), motivasi diartikan sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna tujuan.

Menurut Malthis (2006 : 114), motivasi adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak. Biasanya orang bertindak karena suatu alasan untuk mencapai tujuan. Memahami motivasi sangatlah penting karena kinerja, reaksi terhadap kompensasi dan persoalan sumber daya manusia yang lain dipengaruhi dan mempengaruhi motivasi. Pendekatan untuk memahami motivasi berbeda-beda, karena teori yang berbeda mengembangkan pandangan dan model mereka sendiri. Teori motivasi manusia yang dikembangkan oleh Maslow (dalam Malthis, 2006) mengelompokkan kebutuhan manusia menjadi lima kategori yang naik dalam urutan tertentu. Sebelum kebutuhan lebih mendasar terpenuhi, seseorang tidak akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Hierarki Maslow yang terkenal terdiri atas kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan keselamatan dan keamanan, kebutuhan akan kebersamaan dan kasih sayang, kebutuhan akan aktualisasi diri.

Kebutuhan seseorang merupakan dasar untuk model motivasi. Kebutuhan adalah kekurangan yang dirasakan oleh seseorang pada saat tertentu yang menimbulkan tegangan yang menyebabkan timbulnya keinginan. Pegawai akan berusaha untuk menutupi kekurangannya dengan melakukan suatu aktivitas yang lebih baik dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan melakukan aktivitas yang lebih banyak dan lebih baik pegawai akan memperoleh hasil yang lebih baik pula sehingga keinginannya dapat terpenuhi. Keinginan yang timbul dalam diri pegawai dapat berasal dari dalam dirinya sendiri maupun berasal dari luar dirinya, baik yang berasal dari lingkungan kerjanya maupun dari luar lingkungan kerjanya. Motivasi bukanlah merupakan sesuatu yang berdiri sendiri, melainkan ada beberapa faktor yang mempengaruhinya.

Menurut Arep (2003 : 51) ada sembilan faktor motivasi, yang dari kesembilan tersebut dapat dirangkum dalam enam faktor secara garis besar, yaitu :

1) Faktor Kebutuhan Manusia

- a) Kebutuhan dasar (ekonomis). Kebutuhan dasar yang dimaksud disini adalah kebutuhan akan makanan, pakaian, dan perumahan yang biasa disebut sebagai kebutuhan primer. Untuk memenuhi kebutuhan dasar ini seseorang akan bekerja keras dengan mengerahkan segala kemampuannya, karena kebutuhan makanan, pakaian, dan perumahan merupakan kebutuhan yang paling mendasar yang harus dipenuhi.
- b) Kebutuhan rasa aman (psikologis). Yang termasuk dalam kategori kebutuhan psikologis disini diantaranya adalah kebutuhan akan status, pengakuan, penghargaan, dan lain-lain. Menurut Arep (2003 : 61) keinginan pegawai untuk mencapai status tertentu atau untuk menjadi seorang “tokoh“, bukan saja berarti bahwa pegawai harus mempunyai kesempatan lebih banyak untuk mencapai kemajuan, akan tetapi juga harus bersedia menerima kewajiban-kewajiban lebih banyak. Artinya motivasi untuk meraih status yang diidam-idamkan akan melekat kuat dalam dirinya.
- c) Kebutuhan sosial. Menurut Robert Carison : ”Satu cara meyakinkan

para pegawai betah bekerja adalah dengan meyakinkan bahwa dirinya memiliki banyak mitra di organisasi“. Pegawai dalam suatu organisasi memerlukan berinteraksi dengan sesama pegawai dan dengan sesama atasannya serta menumbuhkan pengakuan atas prestasi kerjanya.

2) Faktor Kompensasi

Menurut Handoko (2001 : 155), kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para pegawai sebagai balas jasa bekerja. Apabila kompensasi diberikan secara benar, para pegawai akan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi. Kompensasi penting bagi pegawai, karena kompensasi mencerminkan nilai karya pegawai itu sendiri, keluarga, dan masyarakat. Dalam hal pemberian gaji beberapa faktor yang harus diperhatikan, diantaranya:

- a) Arti gaji bagi pegawai, bagi seorang pegawai gaji mempunyai arti yang mendalam, yakni sesuatu yang dapat mempengaruhi tingkat kehidupan pegawai yang bersangkutan bersama keluarganya.
- b) Dasar pemberian gaji, ada beberapa dasar dalam pemberian gaji. Satu diantaranya adalah hasil kerja yakni gaji diberikan berdasarkan jumlah atau nilai barang yang dijual atau yang dihasilkan.
- c) Faktor komunikasi. Menurut Arep (2003 : 81), komunikasi yang lancar adalah komunikasi terbuka dimana informasi mengalir secara bebas dari atas ke bawah atau sebaliknya, Dalam suatu organisasi komunikasi perlu dijalin secara baik antara atasan dengan bawahan atau sesama bawahan, karena dengan komunikasi yang lancar maka arus komunikasi akan berjalan lancar pula serta tidak terjadi adanya mis komunikasi yang akan mengakibatkan kesimpang siuran dalam melaksanakan pekerjaan dalam organisasi. Dengan komunikasi yang lancar kebijakan organisasi akan dapat lebih mudah dimengerti.

3) Faktor Kepemimpinan

Menurut Arep (2003:93), kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk menguasai atau mempengaruhi orang lain atau masyarakat yang berbeda-beda menuju pencapaian tertentu. Dalam mencapai tujuan yakni untuk dapat menguasai atau mempengaruhi serta memotivasi orang lain, maka dalam penerapan manajemen sumber daya manusia digunakan beberapa gaya kepemimpinan, diantaranya :

- a) *Democratic Leadership*, adalah suatu gaya kepemimpinan yang menitikberatkan kepada “kemampuan untuk menciptakan MORAL“ dan “kemampuan untuk menciptakan KEPERCAYAAN“.
- b) *Dictatorial* atau *Autocratic Leadership*, yakni suatu gaya *leadership* yang menitikberatkan kepada “kesanggupan untuk MEMAKSAKAN“ keinginannya yang mampu mengumpulkan pengikut-pengikutnya untuk kepentingan pribadinya dan / atau golongannya dengan kesediaan untuk menerima segala resiko apapun.
- c) *Paternalistik Leadership*, yakni bentuk antara gaya pertama

(demokratik) dan kedua (diktatorial) di atas.

- d) *Free Rain Leadership*, yakni salah satu gaya kepemimpinan yang 100% menyerahkan sepenuhnya seluruh kebijaksanaan pengoperasian manajemen sumber daya manusia kepada bawahannya dengan hanya berpegang kepada ketentuan-ketentuan pokok yang ditetapkan oleh atasan mereka.

4) Faktor Pelatihan

Pelatihan merupakan suatu sarana untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam suatu organisasi. Untuk lebih meningkatkan kualitas sumber daya manusia setiap organisasi perlu melaksanakan pendidikan dan pelatihan bagi pegawainya, baik yang diselenggarakan di dalam maupun di luar organisasi. Menurut Arep (2003 : 108), pelatihan merupakan salah satu usaha untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama dalam hal pengetahuan, kemampuan, keahlian, dan sikap.

Manfaat pelatihan bagi pegawai adalah :

- a) Meningkatkan motivasi.
- b) Meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan dalam melaksanakan tugas sehari-hari.
- c) Meningkatkan rasa percaya diri dan menghilangkan rasa rendah diri.
- d) Memperlancar pelaksanaan tugas.
- e) Menumbuhkan sikap positif terhadap organisasi.
- f) Meningkatkan semangat dan gairah kerja.
- g) Mempertinggi rasa peduli terhadap organisasi.
- h) Meningkatkan rasa saling menghargai antar pegawai.
- i) Memberikan dorongan bagi pegawai untuk menghasilkan yang terbaik.
- j) Memberikan dorongan bagi pegawai untuk memberikan pelayanan yang terbaik.

5) Faktor Prestasi

Penilaian prestasi kerja pegawai bagi organisasi merupakan sarana untuk mengembangkan sumber daya manusia. Sedangkan bagi pegawai penilaian prestasi dapat memacu semangat kerja, guna meningkatkan kinerja selanjutnya. Karena dengan penilaian prestasi ini akan merasa bahwa hasil kerja mereka diakui oleh pihak organisasi dan kemudian menimbulkan harapan untuk memperoleh kompensasi dari organisasi. Hal ini merupakan sumber motivasi kerja yang sangat mempengaruhi kinerja pegawai. Untuk lebih jelasnya, penulis akan menekankan pengertian dan makna motivasi kerja yaitu suatu sikap dan kepuasan dengan keinginan yang terus-menerus dan kesediaan untuk mengejar tujuan organisasi, serta faktor-faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya motivasi kerja di dalam suatu organisasi, antara lain :

- a) Absensi. Disini diantaranya waktu yang hilang, sakit / kecelakaan, serta pergi meninggalkan pekerjaan karena keperluan pribadi baik diberi

wewenang maupun tidak. Yang tidak diperhitungkan dalam absensi yaitu tidak ada pekerjaan, cuti yang sah, periode libur panjang, dan diberhentikan kerja atau pemberhentian bekerja.

- b) Kerjasama. Kerjasama ini meliputi keaktifan di dalam organisasi dan kesediaan pegawai untuk bekerja sama dan saling membantu, baik dengan pimpinan maupun teman-teman sekerja untuk mendapatkan tujuan bersama.
- c) Disiplin. Menurut Haryoto (2002) disiplin adalah kesediaan dan kesadaran pegawai untuk menaati peraturan yang berlaku, baik menaati perintah kedinasan yang diberikan oleh pimpinan, selalu menaati jam kerja, selalu memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan sebaik-baiknya sesuai dengan bidang tugasnya.

Newstrom dan Davis (1997 : 125) memberikan pola motivasi dengan asumsi bahwa setiap manusia cenderung mengembangkan pola motivasi tertentu sebagai hasil dari lingkungan budaya tempat manusia hidup. Pola ini sebagai sikap yang mempengaruhi cara-cara orang memandang pekerjaan dan menjadikan kehidupan mereka. Empat pola motivasi yang sangat penting adalah prestasi, afiliasi, kompetensi dan kekuasaan. Keempat pola tersebut dijelaskan oleh tabel berikut :

Tabel 2.1. Pola Motivasi

Pola Motivasi	Keterangan
<i>Achievement Motivation</i> (Kebutuhan Prestasi)	Dorongan untuk mengatasi tantangan, untuk maju, untuk berkembang, untuk mendapatkan yang terbaik, menuju pada kesempurnaan.
<i>Affiliation Motivation</i> (Kebutuhan Afiliasi)	Dorongan untuk berhubungan dengan orang lain secara efektif atas dasar sosial, dorongan ingin memiliki sahabat sebanyak-banyaknya.
<i>Competence Motivation</i> (Kebutuhan Kompetensi)	Dorongan untuk mencapai hasil kerja dengan kualitas tinggi, dorongan untuk mencapai keunggulan kerja, keterampilan memecahkan masalah, dan berusaha keras untuk berinovasi. Tidak mau kalah dengan hasil kerja oranglain.
<i>Power Motivation</i> (Kebutuhan Kekuasaan)	Dorongan untuk mempengaruhi orang dan situasi.

Sumber : J.W. Newstrom dan K. Davis, *Organizational Behavior Human Behavior at Work*, 1997.

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam menciptakan kinerja pegawai, karena lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap

pegawai di dalam menyelesaikan pekerjaan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi. Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik apabila pegawai dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Oleh karena itu penentuan dan penciptaan lingkungan kerja yang baik akan sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya apabila lingkungan kerja yang tidak baik akan dapat menurunkan motivasi serta semangat kerja dan akhirnya dapat menurunkan kinerja pegawai. Kondisi dan suasana lingkungan kerja yang baik akan dapat tercipta dengan adanya penyusunan organisasi secara baik dan benar sebagaimana yang dikatakan oleh Sarwoto (1991) bahwa suasana kerja yang baik dihasilkan terutama dalam organisasi yang tersusun secara baik, sedangkan suasana kerja yang kurang baik banyak ditimbulkan oleh organisasi yang tidak tersusun dengan baik pula. Dari pendapat tersebut dapat diterangkan bahwa terciptanya suasana kerja sangat dipengaruhi oleh struktur organisasi yang ada dalam organisasi tersebut.

Sedarmayanti (2001) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua yaitu :

- a) Lingkungan Kerja Fisik, lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Menurut Komarudin (2002), lingkungan kerja fisik adalah keseluruhan atau setiap aspek dari gejala fisik dan sosial - kultural yang mengelilingi atau mempengaruhi individu. Menurut Nitisemito (2002), lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalnya penerangan, suhu udara, ruang gerak, keamanan, kebersihan, musik dan lain-lain. Berdasarkan definisi tersebut bahwa lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu yang ada di sekitar tempat kerja pegawai lebih banyak berfokus pada benda-benda dan situasi sekitar tempat kerja sehingga dapat mempengaruhi pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Masalah lingkungan kerja dalam suatu organisasi sangat penting, dalam hal ini diperlukan adanya pengaturan maupun penataan faktor-faktor lingkungan kerja fisik dalam penyelenggaraan aktivitas organisasi. Faktor-faktor lingkungan kerja fisik adalah sebagai berikut :
 - 1) Pewarnaan, masalah warna dapat berpengaruh terhadap pegawai di dalam melaksanakan pekerjaan, akan tetapi banyak perusahaan yang kurang memperhatikan masalah warna. Dengan demikian pengaturan hendaknya memberi manfaat, sehingga dapat meningkatkan semangat kerja pegawai. Pewarnaan pada dinding ruang kerja hendaknya mempergunakan warna yang lembut.
 - 2) Penerangan, dalam ruang kerja pegawai memegang peranan yang sangat penting dalam meningkatkan semangat pegawai sehingga mereka akan dapat menunjukkan hasil kerja yang baik, yang berarti

bahwa penerangan tempat kerja yang cukup sangat membantu berhasilnya kegiatan-kegiatan operasional organisasi.

- 3) Udara, di dalam ruangan kerja pegawai dibutuhkan udara yang cukup, dimana dengan adanya pertukaran udara yang cukup, akan menyebabkan kesegaran fisik dari pegawai tersebut. Suhu udara yang terlalu panas akan menurunkan semangat kerja pegawai di dalam melaksanakan pekerjaan.
 - 4) Suara bising, suara yang bunyi bisa sangat mengganggu para pegawai dalam bekerja. Suara bising tersebut dapat merusak konsentrasi kerja pegawai sehingga kinerja pegawai bisa menjadi tidak optimal. Oleh karena itu setiap organisasi harus selalu berusaha untuk menghilangkan suara bising tersebut atau paling tidak menekannya untuk memperkecil suara bising tersebut. Kemampuan organisasi di dalam menyediakan dana untuk keperluan pengendalian suara bising tersebut, juga merupakan salah satu faktor yang menentukan pilihan cara pengendalian suara bising dalam suatu organisasi.
 - 5) Ruang Gerak, suatu organisasi sebaiknya pegawai yang bekerja mendapat tempat yang cukup untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas. Pegawai tidak mungkin dapat bekerja dengan tenang dan maksimal jika tempat yang tersedia tidak dapat memberikan kenyamanan. Dengan demikian ruang gerak untuk tempat pegawai bekerja seharusnya direncanakan terlebih dahulu agar para pegawai tidak terganggu di dalam melaksanakan pekerjaan disamping itu juga perusahaan harus dapat menghindari dari pemborosan dan menekan pengeluaran biaya yang banyak.
 - 6) Keamanan, rasa aman bagi pegawai sangat berpengaruh terhadap semangat kerja dan kinerja pegawai. Disini yang dimaksud dengan keamanan yaitu keamanan yang dapat dimasukkan ke dalam lingkungan kerja fisik. Jika di tempat kerja tidak aman pegawai tersebut akan menjadi gelisah, tidak bisa berkonsentrasi dengan pekerjaannya serta semangat kerja pegawai tersebut akan mengalami penurunan. Oleh karena itu sebaiknya suatu organisasi terus berusaha untuk menciptakan dan mempertahankan suatu keadaan dan suasana aman tersebut sehingga pegawai merasa senang dan nyaman dalam bekerja.
 - 7) Kebersihan, lingkungan kerja yang bersih akan menciptakan keadaan di sekitarnya menjadi sehat. Oleh karena itu setiap organisasi hendaknya selalu menjaga kebersihan lingkungan kerja. Dengan adanya lingkungan yang bersih pegawai akan merasa senang sehingga kinerja pegawai akan meningkat.
- b) Lingkungan Kerja Non Fisik, lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan bawahan sesama

rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan (Sedarmayanti, 2001). Lingkungan kerja non fisik ini tidak kalah pentingnya dengan lingkungan kerja fisik. Semangat kerja pegawai sangat dipengaruhi oleh keadaan lingkungan kerja non fisik, misalnya hubungan dengan sesama pegawai dan dengan pemimpinnya. Apabila hubungan seorang pegawai dengan pegawai lain dan dengan pimpinan berjalan dengan sangat baik maka akan dapat membuat pegawai merasa lebih nyaman berada di lingkungan kerjanya. Dengan begitu semangat kerja pegawai akan meningkat dan kinerja pun juga akan ikut meningkat.

Hubungan antara Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi adalah hasrat untuk berupaya guna memberikan manfaat bagi orang lain (Grant, 2008 dalam *Journal of Applied Psychology*, 93, 48-58) menunjukkan tingkat dimana perilaku para pegawai berhasil di dalam memberikan kontribusi tujuan-tujuan organisasi (Motowidlo, 2003). Kami menggunakan teori kepercayaan dan teori desain pekerjaan untuk menyatakan bahwa para pegawai akan lebih memiliki keyakinan terhadap komunikasi misi dan tindakan para manajer yang dapat dipercaya. Ini akan memungkinkan pegawai untuk melihat bagaimana pekerjaan mereka membantu pihak yang menerima manfaat serta meningkatkan kinerja pegawai.

Selain itu lingkungan kerja juga tidak kalah pentingnya di dalam pencapaian kinerja pegawai. Dimana lingkungan kerja mempengaruhi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dengan adanya lingkungan kerja yang memadai tentunya akan membuat pegawai betah bekerja, sehingga akan timbul semangat kerja dan kegairahan kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, kinerja pegawai akan meningkat. Sedangkan lingkungan kerja yang tidak memadai dapat mengganggu konsentrasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga menimbulkan kesalahan dalam bekerja dan kinerja pegawai akan menurun.

Pengertian Kinerja Birokrasi Publik

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

Kinerja birokrasi merupakan perihal yang penting dan perlu mendapat perhatian yang cukup dalam rangka untuk peningkatan dan perbaikan kualitas pelayanan publik. Penilaian terhadap kinerja birokrasi akan sangat berguna untuk melihat atau menilai kuantitas, kualitas dan efisiensi pelayanan, mendorong birokrasi untuk lebih memahami kebutuhan masyarakat yang dilayani serta untuk melakukan perbaikan pelayanan publik (Keban, 1995).

Kinerja organisasi didefinisikan Rue dan Byars dalam Keban (1995 : 1), sebagai tingkat pencapaian hasil (*the degree of accomplishment*), karena itu kinerja

organisasi dapat dipandang sebagai tingkat pencapaian tujuan organisasi. Definisi lain yang juga memandang kinerja secara internal, hanya membandingkannya dengan tujuan organisasi, dikemukakan Gordon (1993 : 332) bahwa "*performance refers specificallly to performing and reaching group goal throught fast workspeed; outcomes of high quality, accuracy, and quantity; observation of rules*".

Kinerja organisasi menurut Perry (1989 : 619-626) akan menunjuk pada efektivitas organisasi, dimana hal itu akan menyangkut pengharapan untuk mencapai hasil yang terbaik sesuai dengan tujuan kebijakan. Isu efektivitas organisasi dalam kaitannya dengan kinerja organisasi, menurut Hodge, Anthony dan Gates (1996) mencakup *how well the organization is doing*, bagaimana suatu organisasi mencapai profit / tujuannya dan tingkat kepuasan dari para pelanggan / pengguna jasa pelayanannya. Efektivitas organisasi secara internal mencakup efisiensi dalam penggunaan sumber daya dan faktor-faktor hubungan manusia (*conflict, happy, satisfied*) yang akan mempengaruhi produktivitas. Kinerja organisasi sebagaimana yang dikemukakan Boyatzis dalam Perry (1989 : 619-626) dilakukan untuk mencapai *specific result (outcomes)* yang hal itu akan dapat tercapai melalui adanya kebijakan, prosedur dan kondisi lingkungan organisasi.

Parameter dalam indikator responsivitas organisasi, yang meliputi kemampuan mengenali kebutuhan dan aspirasi masyarakat, khususnya pengguna layanan, dan daya tanggap serta kemampuan organisasi mengembangkan program-program pelayanan sesuai kebutuhan dan aspirasi masyarakat yang dilayaninya. Dalam indikator akuntabilitas organisasi, parameter yang dipakai adalah persesuaian layanan yang diberikan dengan yang diharapkan pengguna jasa layanan, dan persesuaian kinerja dan pelayanan dengan sikap politik pemerintah. Responsibilitas organisasi merujuk pada persesuaian pelaksanaan kerja organisasi dengan prosedur dan tata kerja yang berlaku. Sedangkan ukuran efektivitas organisasi akan mencakup persesuaian pelaksanaan kegiatan kerja organisasi dengan tujuan, dan tingkat produktivitas organisasi atau kemampuan pencapaian hasil dibandingkan dengan target. Untuk kualitas layanan dilihat dari kepuasan pengguna layanan terhadap pelayanan yang diberikan.

Perbaikan dan peningkatan kinerja organisasi birokrasi publik bukan hanya karena merupakan kebutuhan, guna semakin menjamin untuk pencapaian tujuan seiring dengan berkembangnya tuntutan masyarakat. Dalam memberikan pelayanan kepada publik, birokrasi publik hendaknya berorientasi kepada pelanggan, yakni kepuasan pelanggan menjadi orientasi utama pelayanan publik. Birokrasi publik harus menempatkan pelanggan di kursi pengemudi (*costumer driven*) dan senantiasa terbuka serta mendengarkan suara pelanggan (Osborne dan Gaebler, 1995 : 191-221), karena kualitas pelayanan adalah menunjuk pada kemampuan dalam memberikan rasa kepuasan klien sesuai dengan kebutuhannya (United Nation, 1992).

Belajar dari pengalaman Malaysia dalam upayanya memperbaiki pelayanan publik, pemerintah Malaysia melakukan reformasi pelayanan publik dilakukan dengan melakukan reduksi terhadap *bureaucratic red-tape*, melalui penyederhanaan regulasi, khususnya yang menyangkut perijinan. Responsivitas pelayanan publik

dilakukan dalam rangka mencapai transparansi pelayanan dan peningkatan kualitas layanan. Strategi yang ditempuh oleh pemerintah Malaysia adalah dengan melakukan (1) *customer oriented service*; (2) penggunaan teknologi informasi; (3) kerja sama dengan sektor swasta; (4) penguatan struktur organisasi dan pengembangan SDM (Government of Malaysia, 1996).

Perbaikan kualitas pelayanan publik menurut United Nation (1992), akan menyangkut antara lain (1) *management of client expectation*; (2) *management of performance*; (3) *consumer education*; (4) *develop of quality culture and follow up of services*, Peningkatan kualitas layanan dapat pula dilakukan dengan cara meningkatkan kualitas *skill* dari pemberi layanan (*service providers*) dan kemudahan akses (*accessibility to service*).

Rendahnya kualitas dan kelambanan pelayanan merupakan gejala yang lazim hadir dalam kinerja birokrasi pelayan publik di Indonesia yang sampai sekarang ini masih menjadi keluhan publik pengguna layanan dan mendapat banyak sorotan untuk diadakan pembenahan. Sebagaimana dikemukakan Effendy (1995), organisasi pelayanan publik di Indonesia belum mampu untuk memberikan pelayanan yang cepat, berkualitas tinggi dan merata kepada warga masyarakat yang membutuhkan pelayanan. Dalam memberikan pelayanan kepada publik, birokrasi pelayanan publik lebih cenderung mempersulit *stakeholder* yang dilayaninya dari pada mempermudah proses pelayanan, dengan memperpanjang jaring (*red-tape*) untuk memaksa pengguna layanan membayar upeti. Birokrasi yang bertele-tele dan kurang *accessible* dinilai sebagai salah satu penyebab munculnya *high-cost economy*, inefisiensi dan kurang mampu dalam memberikan pelayanan yang baik, bermutu dan adil kepada masyarakat pengguna layanan. Kinerja pelayanan publik pada umumnya cenderung terlalu bias kepada kelompok masyarakat kota dan masyarakat berpenghasilan menengah ke atas dengan kualitas yang rendah dan lamban (Effendy, 1995).

Kriteria dari kinerja birokrasi pelayanan publik menyangkut permasalahan pilihan personal yang dikaitkan dengan nilai-nilai pemerintahan (*government values*), yang karena itu membawa konsekuensi bahwa birokrasi pelayan publik harus memiliki *consumer-aware*, menerapkan nilai-nilai *the manager faces the consumer* yang pada akhirnya akan membawa implikasi pada efektivitas pelayanan dan kinerja pelayanan secara keseluruhan (*service effectiveness*) (Willcocks dan Harrow, 1992 : 121)

Indikator Kinerja Birokrasi Publik

Lenvine, dkk dalam Dwiyanto (1995 : 7-81) menawarkan tiga konsep indikator dalam pengukuran kinerja organisasi pelayanan publik, yaitu *responsiveness*, *responsibility*, dan *accountability*. *Responsiveness* (responsivitas) adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas merupakan daya tanggap organisasi publik terhadap kebutuhan dan aspirasi masyarakat yang dilayaninya. Birokrasi dalam memberikan pelayanan publik tidak dapat dilepaskan

dari kemampuannya dalam mengidentifikasi dan mengakomodir berbagai kepentingan dari berbagai kelompok yang ada di masyarakat (Herring, 1987 : 741).

Responsibility (responsibilitas) merupakan suatu konsep yang menjelaskan persesuaian pelaksanaan kegiatan organisasi publik dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit. Dan dalam fungsi pelayanan publik memerlukan birokrasi yang profesional dengan dipadukan otoritas dan kemampuan diskresi, koordinasi serta responsibilitas (Herring, 1987 : 781).

Accountability (akuntabilitas) merujuk pada pertanggungjawaban eksternal organisasi, yaitu apakah kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk kepada para *stakeholdernya*. Harmon dan Mayer (1986 : 384) mengemukakan bahwa efisiensi dan efektivitas pelayanan merupakan ukuran *accountability* dari suatu kebijakan organisasi publik sebagai standar kinerja pelayanan (*provide standart of correct action*).

Disamping tiga indikator tersebut, Dwiyanto (1995 : 9) menambahkan dua indikator lain untuk melengkapinya, yaitu produktivitas dan kualitas layanan. Produktivitas menunjuk pada kuantitas produk yang dihasilkan dan dibandingkan dengan sumber daya yang dipergunakan. Kualitas layanan menunjuk pada kualitas barang atau jasa yang dihasilkan, yang meliputi kecepatan waktu dan kualitasnya dan hal ini dilihat dari tingkat kepuasan *stakeholder* yang dilayani.

Terdapat berbagai faktor yang berpengaruh terhadap kinerja birokrasi pelayan publik, baik dari internal organisasi birokrasi itu sendiri maupun dari luar organisasi. Pendapat Steers (1980) bahwa faktor-faktor yang berpengaruh terhadap tingkat pencapaian tujuan organisasi meliputi : karakteristik organisasi, karakteristik lingkungan, karakteristik anggota, dan kebijakan serta praktek manajemen. Perry (1989 : 619-626), mengemukakan bahwa kinerja organisasi pelayan publik dipengaruhi oleh tujuh faktor, yaitu (1) *technical skill*, (2) *human skill*, (3) *conceptual skill*, (4) responsif pada nilai-nilai demokrasi, (5) pusat perhatian pada hasil, (6) kemampuan membangun jaringan kerja, dan (7) kemampuan membangun keseimbangan.

Wibawa dan Yuyun (1998) menyebutkan faktor pengaruh terhadap efektivitas kinerja sebagai faktor penentu dalam keberhasilan perbaikan kualitas organisasi, meliputi peralatan kerja, proses pelayanan, kualitas dan motivasi pegawai, kepemimpinan serta kerja sama antar instansi terkait. Eadie (1989) mengemukakan faktor pengaruh terhadap efektivitas kinerja organisasi pelayanan publik secara tersirat, yaitu sebagai tahapan yang harus ditempuh untuk meningkatkan kemampuan kinerja, yaitu (1) *confirmation of organization mission*, (2) *identification and selection of strategic issues*, (3) *environment scanning*, (4) *formulation strategy*, dan (5) *implementation of strategy*. Denhardt (1985 : 130-132) menyebutkan bahwa terdapat empat faktor yang dapat menghambat kinerja birokrasi, antara lain : (1) *limited resources*, (2) *inadequate organizational structure*, (3) *ineffective communications*, dan (4) *poor coordination*.

Berpijak dari adanya perbedaan dari tujuan pada organisasi publik, Hughes (1994 : 207) memilahkan indikator ukuran kinerja organisasi pada tiga pusat perhatian, yaitu (1) apabila perhatian utamanya pada efisiensi penggunaan sumber daya, dipergunakan adalah pendekatan ekonomis dengan penekanannya pada indikator keluaran, dan apabila memungkinkan pada hasil (*outcome*), (2) apabila perhatian utamanya pada akuntabilitas, penekanannya pada indikator pelayanan publik dan (3) apabila pusat perhatiannya pada kompetisi manajerial, tekanannya pada pencapaian target.

Model Pengukuran Kinerja Birokrasi

Pengukuran kinerja baik pada organisasi publik (birokrasi) maupun swasta terkait erat dengan akuntabilitas dan kinerja dari institusi yang bersangkutan. Hatry (1989) mengemukakan bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan berpedoman pada sumber data dari (1) *analysis of agency records*, (2) *trained observer procedures*, dan (3) *citizen/client surveys*. Tujuan pengukuran kinerja, disebutkan Hatry adalah untuk (1) mengetahui efisiensi dan kualitas layanan, (2) memotivasi birokrasi publik guna meningkatkan kualitas layanan, (3) pengawasan pelaksana kebijakan, (4) menentukan dan menyesuaikan anggaran, (5) mendorong birokrasi publik untuk memusatkan perhatian pada kebutuhan masyarakat, dan (6) memperbaiki kualitas layanan.

Terkait model pengukuran kinerja Johnson dan Lewin dalam Widodo (2001) membedakan adanya dua model normatif pengukuran kinerja, berdasarkan tujuan dan kinerja tujuan :

- a. Model normatif kinerja politik (*normative models of political performance*). Model ini berkaitan dengan masalah keadilan dan pilihan kolektif dan dapat digunakan untuk membuat desain pilihan institusi politik.
- b. Model normatif pemberian layanan publik (*normative models of public service delivery*). Model ini digunakan dalam rangka memperbaiki efektivitas dan efisiensi kinerja organisasi.

Dari segi orientasinya kedua model ini berorientasi baik ke dalam maupun keluar. Model normatif yang berorientasi ke dalam tujuannya untuk meningkatkan kemampuan manajer dalam memperbaiki kinerjanya. Sedangkan model yang berorientasi keluar tujuannya adalah untuk menyediakan indikator kinerja yang tepat kepada rakyat sebagai sasaran untuk memberikan umpan balik pada manajer publik. Berkaitan dengan pengukuran kinerja, Johnson dan Lewin (1991 : 189) membedakan model pengukuran ke dalam beberapa macam model antara lain model tujuan (*goal model*), model sistem (*system model*), dan model sistem keputusan (*decision system model*) dan model manajemen ilmiah (*scientific managemene model*).

Model tujuan (*goal model*), kinerja organisasi menurut model tujuan disamakan dengan efektivitas yang diukur dari produktivitas dan pencapaian tujuan. *Organizational performance is equated with effectiveness wich is measured as goal attainment or productivity*. Efektivitas model tujuan menyandarkan pada spesifikasi

hirarki tujuan, sasaran dan ukuran hasil yang ditetapkan secara formal. Pendekatan model tujuan menekankan bahwa organisasi yang efektif adalah organisasi yang mengkoordinir serangkaian tujuan, menentukan kegiatan yang diperlukan untuk pencapaian tujuan tadi dan mengalokasikan sumber daya untuk kegiatan-kegiatan dalam kerangka mencapai tujuan. Efektivitas model tujuan menekankan pada analisis biaya program dikaitkan dengan hasil program.

Model sistem (*system model*), model ini seringkali tidak menggunakan ukuran efektivitas. Efektivitas dan efisiensi adalah setipe (*typical*). Efektivitas sebagai pencapaian tujuan yang dikehendaki. Menurut Barnard suatu organisasi yang efisien adalah organisasi yang memberikan tipe dan sedikit insentif yang diperlukan untuk mencapai perilaku produktif maksimum para karyawannya. Pendekatan sistem sering pula disebut model sistem atau teori sistem alami efektivitas organisasi. Model desain sistem keputusan (*decession system design model*), ukuran efisiensi dinyatakan secara tidak langsung oleh pendekatan model desain sistem keputusan yaitu suatu konsep kesejahteraan ekonomi mengenai efisiensi dari keseluruhan sistem (*total system efficiency*). Total sistem – seperti sistem ekonomi, pemerintahan dan organisasi – dikatakan efisien jika setiap melakukan reorganisasi menambah atau memperbesar nilai suatu variabel lainnya. Konsep efisien tadi dapat diterapkan pada desain sistem yang berusaha menciptakan konteks pembuatan keputusan dalam mana pengeluaran pemerintah dapat dikomparasikan dengan tingkat penerimaan. Pengukuran *input* dan *output* pendekatan sistem pengukuran memiliki limitasi yang signifikan; *output* tidak diukur pada organisasi secara keseluruhan. Setelah manipulasi semua data program, semua kinerja diartikan dalam konteks proses internal seperti dalam model sistem.

Dengan demikian, tugas dan tanggungjawab birokrasi sebagai pelayan masyarakat sangat kuat dan kompleks. Dia harus bertanggung jawab kepada ideologi dan dasar negara, pemerintah, partai politik, hukum dan aturan-aturan kedinasan, etika dan profesi serta kepada masyarakat. Kumorotomo (1992 : 135), mengajukan bentuk organis-adaptif sebagai bentuk organisasi birokrasi Pemerintah yang memiliki daya tanggap terhadap kepentingan-kepentingan masyarakat, yaitu dengan memiliki ciri-ciri pokok :

- 1) Berorientasi kepada kebutuhan para pemakai jasa,
- 2) Bersifat kreatif dan inovatif,
- 3) Menganggap sumber daya manusia sebagai modal tetap jangka panjang, dan
- 4) Kepemimpinan yang memiliki kemampuan mempersatukan berbagai kepentingan dalam organisasi, sehingga dapat menumbuhkan sinergisme.

Karena itu aparaturnya pemerintah harus lebih peka terhadap kebutuhan-kebutuhan masyarakat dan tidak membedakan pelayanan antara warga negara yang satu dengan warga negara lainnya, sehingga mampu memberikan pelayanan terbaik. Jika birokrasi lebih peka terhadap kebutuhan masyarakat dan juga sebaliknya masyarakat mau mempergunakan pelayanan yang telah disediakan oleh birokrasi dengan cara berpartisipasi, maka kualitas, frekuensi dan penyebaran

kegiatan pelayanan lebih dapat ditingkatkan kepada arah yang menjadi kebutuhan masyarakat. Untuk itu perlu adanya keserasian antara pihak-pihak yang terlibat dalam pelayanan masyarakat (birokrasi, masyarakat, lingkungan dan wujud pelayanan), sehingga kecenderungan hubungan antara birokrasi dan masyarakat dapat memenuhi kehendak yang terbanyak dari masyarakat.

Osborne dan Geabler (1992 : ix) mengusulkan sembilan asas kebijakan yang berkaitan dengan tugas masyarakat yang dilakukan pemerintah dan sekaligus merupakan asas pelayanan kepada masyarakat, yaitu :

- 1) Mengemudikan ketimbang pemerintah yang melayani,
- 2) Bersainglah dalam memberikan pelayanan,
- 3) Organisasi yang melaksanakan aturan perlu diubah menjado organisasi yang mempunyai misi,
- 4) Biaya yang menghasilkan sesuatu jangan sebaliknya,
- 5) Perhatikan kebutuhan langganan dan bukan kebutuhan birokrasi,
- 6) Mendapatkan biaya dan bukan memboroskan biaya,
- 7) Mencegah lebih baik ketimbang mengobati,
- 8) Jauhilah hirarki, kembangkan partisipasi dan kerja tim,
- 9) Perubahan sesuaikan dengan keadaan pasar.

Kesembilan kecenderungan tersebut walaupun terjadi di Amerika Serikat, setidak-tidaknya beberapa diantaranya mempunyai nilai yang sama dengan apa yang sedang dipikirkan, diarahkan dan dikembangkan oleh pemerintah sekalipun mungkin berbeda lingkungannya. Khusus di dalam kontak pelayanan masyarakat, pemerintah harus lebih bersifat terbuka menghubungkan partisipasi dan kerja tim, menempatkan diri pada posisi tuntutan kebutuhan masyarakat, serta peran pemerintah harus diimbangi oleh peran serta dalam pelayanan masyarakat.

Ripley dan Franklin dalam Salusu (1996 : 440) mengungkapkan birokrasi yang berhasil memberikan pelayanan berkualitas kepada masyarakat adalah yang dapat melakukan hal-hal sebagai berikut :

- 1) Melaksanakan pekerjaan dengan rajin dan bersemangat,
- 2) Memperlakukan semua orang yang berurusan dengannya, dengan cara yang wajar dan sederajat,
- 3) Mempromosikan anggota staf berdasarkan pada jasa, dan yang dapat membuktikan produktivitas kerja yang baik,
- 4) Merekrut anggota-anggota staf dari tenaga-tenaga yang memiliki kualifikasi profesional,
- 5) Memelihara data, informasi, dan berbagai hal yang mudah ditelusuri.

Sebaliknya Ripley dan Franklin dalam Salusu (1996 : 441) mengungkapkan pula bahwa birokrasi yang belum mampu memberikan pelayanan yang baik dan berkualitas adalah yang dalam pekerjaannya :

- 1) Melakukan pekerjaan yang kurang bersemangat, lambat dan sering menyimpang,
- 2) Memperlihatkan favoritisme, diskriminasi dalam melayani anggota masyarakat yang berurusan dengannya,

- 3) Merekrut anggota staf yang memperlihatkan interes yang rendah terhadap standar profesionalisme yang diperlukan,
- 4) Mempromosikan seseorang atas dasar kriteria non-profesional,
- 5) Menciptakan setumpuk kertas yang tak berujung pangkal, dan tak mampu menemukan berkas yang relevan pada saat yang diperlukan.

Pelayanan masyarakat menjadi semakin penting karena senantiasa berhubungan dengan halayak masyarakat atau orang banyak dalam masyarakat. Thoha (1991 : 41) menjelaskan, pelayanan masyarakat merupakan suatu usaha yang dilakukan oleh seseorang / sekelompok orang atau institusi tertentu untuk memberikan bantuan kemudahan kepada masyarakat dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu, dan birokrasi pemerintah merupakan institusi terdepan yang berhubungan dengan pemberian pelayanan masyarakat. Dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 81 Tahun 1993, pelayanan masyarakat disebut sebagai pelayanan umum, yaitu segala bentuk kegiatan pelayanan umum yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah di pusat, di daerah, dan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara / Daerah dalam bentuk barang atau jasa, baik dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Untuk itu, dalam gugus institusi birokrasi pemerintah, pelayanan masyarakat merupakan pelaksanaan tugas-tugas Pemerintah yang secara langsung memenuhi kebutuhan masyarakat.

Sebagai abdi negara dan abdi masyarakat, aparatur pemerintah harus memberikan pelayanan kepada negara maupun kepada masyarakat. Memberi pelayanan kepada negara dapat berarti bekerja untuk kepentingan negara, sedangkan memberikan pelayanan kepada masyarakat adalah bekerja untuk kepentingan masyarakat harus memenuhi tuntutan kualitas, kuantitas maupun kecepatan pelayanan yang terus mengalami dinamika perubahan.

Dalam pelaksanaan pelayanan masyarakat tersebut, diperlukan dukungan instrumen yang sering merupakan prasyarat terlaksananya pelayanan, sebagaimana dikemukakan Kristiadi (1996 : 30-31) antara lain:

- 1) Komunikasi melalui berbagai arah dan sektor,
- 2) Informasi yang tersebar ke segala penjuru terutama masyarakat pemakai jasa pelayanan,
- 3) Penyuluhan kepada masyarakat yang belum mampu, pelayanan yang bersifat membantu dan memperkuat kegiatan mereka.

Dengan demikian, tugas dan tanggungjawab birokrasi sebagai peayn masyarakat sangat kuat dan kompleks. Dia harus bertanggungjawab kepada ideologi dan dasar negara, pemerintah, partai politik, hukum dan aturan-aturan kedinasan, etika dan profesi serta kepada masyarakat.

PEMBAHASAN

Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat Wilayah Kabupaten, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Lembaga Teknis Daerah dan Lembaga Teknis Daerah Lainnya. Adapun maksud dan tujuan pembentukan Badan Diklat dan Litbang Kabupaten Kutai Timur adalah dalam rangka : 1) meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia Kabupaten Kutai Timur, 2) meningkatkan kualitas dan kuantitas penyelenggaraan Diklat aparatur, serta 3) menjalin kerjasama dengan lembaga-lembaga Diklat daerah lainnya. Berdasarkan Peraturan Bupati Kutai Timur Nomor 46 Tahun 2010, Badan Diklat dan Litbang Kabupaten Kutai Timur memiliki tugas pokok melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah dalam sektor pendidikan / pelatihan dan penelitian / pengembangan aparatur PNS dan masyarakat Kabupaten Kutai Timur. Dalam rangka melaksanakan tugas pokok tersebut, Badan Diklat dan Litbang Kabupaten Kutai Timur memiliki fungsi-fungsi sebagai berikut :

- Perumusan kebijakan teknis di bidang Diklat dan Litbang aparatur dan masyarakat sesuai dengan rencana strategis yang telah ditetapkan pemerintah daerah.
- Merumuskan bahan kebijakan, melakukan analisa kebutuhan Diklat dan Litbang, penyusunan program pelaksanaan Diklat dan Litbang serta melakukan evaluasi program.
- Melakukan koordinasi dan konsultasi program untuk pelaksanaan Diklat dan Litbang.
- Mengembangkan Diklat dan Litbang yang sesuai dengan kebutuhan.
- Melaksanakan pendidikan, pelatihan, penelitian dan pengembangan pengajaran.
- Membina Widyaiswara, peserta Diklat dan alumni Diklat.
- Melakukan monitoring dan evaluasi hasil Diklat dan Litbang serta menyusun rekomendasi dalam rangka pengembangan karir.
- Melaksanakan pembinaan Kelompok Jabatan Fungsional.

Adapun visi Badan Diklat dan Litbang Kabupaten Kutai Timur adalah terwujudnya Sumber Daya Manusia yang handal dan berdaya saing serta Litbang yang berkualitas menuju Kutai Timur Mandiri 2015. Sedangkan misi Badan Diklat dan Litbang Kabupaten Kutai Timur antara lain :

- Pemantapan eksistensi Badan Diklat dan Litbang secara permanen melalui penguatan kapasitas kelembagaan dan penyediaan sarana prasarana pendukung.
- Pengembangan kediklatan dan penelitian secara terencana dan periodik.
- Optimalisasi peran aparatur dan masyarakat melalui Diklat dan Litbang.

Adapun struktur organisasi Badan Diklat dan Litbang Kabupaten Kutai Timur adalah sebagai berikut :

- Kepala

- Sekretaris :
 - a. Kepala Sub Bagian Perencanaan Program
 - b. Kepala Sub Bagian Umum
 - c. Kepala Sub Bagian Keuangan
- Kepala Bidang Pengembangan Kediklatan
 - a. Kepala Sub Bidang Kurikulum, Teknologi Diklat dan Kerjasama antar Lembaga
 - b. Kepala Sub Bidang Perencanaan, Monitoring dan Evaluasi
- Kepala Bidang Diklat Struktural
 - a. Kepala Sub Bidang Diklat Umum dan Administrasi Pemerintahan
 - b. Kepala Sub Bidang Diklat Kepemimpinan
- Kepala Bidang Diklat Teknis dan Fungsional
 - a. Kepala Sub Bidang Diklat Teknis
 - b. Kepala Sub Bidang Diklat Fungsional
- Kepala Bidang Penelitian dan Pengembangan
 - a. Kepala Sub Bidang Ekonomi, Keuangan, SDA dan Teknologi
 - b. Kepala Sub Bidang Pemerintahan dan Kemasyarakatan

Analisis Motivasi, Lingkungan Kerja dan Kinerja Pegawai pada Badan Diklat dan Litbang Kabupaten Kutai Timur

Berdasarkan data mengenai indikator motivasi, tercermin bahwa kebutuhan untuk mengalahkannya tantangan atau *achievement motivation* bagi pegawai pada Badan Diklat dan Litbang Kabupaten Kutai Timur merupakan kebutuhan yang paling menonjol (71,80%) dibandingkan kebutuhan lainnya, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kekuasaan atau *power motivation* (58,97%), kebutuhan untuk berkompetisi atau *competence motivation* (53,85%) dan kebutuhan hubungan sosial atau *afiliation motivation* (50%). Hal ini diakibatkan karena pegawai pada Badan Diklat dan Litbang Kabupaten Kutai Timur melaksanakan segala tugas yang dibebankan dengan menekankan pada aspek penyelesaian berbagai tantangan dalam bekerja melalui rasa suka atas pekerjaan itu sendiri, semangat untuk membangun karir yang maju, penyempurnaan hasil kerja dan pemanfaatan kemampuan kerja secara maksimal serta berorientasi pada kepuasan pihak-pihak yang memerlukan pelayanan. Dengan demikian, hasil penelitian tersebut sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Hasibuan (2003 : 95), bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa lingkungan kerja Badan Diklat dan Litbang Kabupaten Kutai Timur dapat dianalisis melalui dua jenis lingkungan kerja yang terdiri atas lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Berdasarkan data mengenai indikator lingkungan kerja, tercermin

bahwa lingkungan kerja non fisik pada Badan Diklat dan Litbang Kabupaten Kutai Timur lebih baik dibandingkan lingkungan fisiknya. Sebab indikator variabel lingkungan kerja yang tertinggi adalah kerjasama dengan atasan / pimpinan dan kerjasama dengan rekan sekerja / pegawai lainnya yang masing-masing sebesar 89,74%. Dua indikator tersebut memiliki nilai yang lebih tinggi dibandingkan dua indikator lainnya yang mewakili lingkungan fisik pada obyek penelitian, kondisi bangunan tempat kerja (58,98%) dan perlengkapan kerja (46,15%). Penjelasan mengenai hal tersebut ialah Badan Diklat dan Litbang Kabupaten Kutai Timur menyadari sepenuhnya bahwa pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya sangat membutuhkan koordinasi yang baik antara pimpinan dan bawahan, maupun kekompakan kerjasama dalam tim kerja dan hubungan antar sesama pegawai. Sebab eksistensi Badan Diklat dan Litbang Kabupaten Kutai Timur dalam keseluruhan sistem pengembangan aparatur di Kutai Timur melalui berbagai penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan serta penelitian / pengembangan aparatur, memerlukan kesatuan dan jaringan kerjasama internal maupun eksternal yang baik. Namun disamping daripada itu, ketersediaan berbagai sarana dan prasarana juga merupakan hal yang tak kalah penting agar pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Badan Diklat dan Litbang Kabupaten Kutai Timur dapat terlaksana dengan baik.

Menurut Moekijat (1996 : 135), lingkungan kerja adalah sesuatu yang berada di sekitar para pekerja yang mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Karena lingkungan kerja yang baik akan mendorong timbulnya semangat kerja pegawai. Dengan semangat kerja yang tinggi, pegawai akan berprestasi dalam bekerja. Sebaliknya apabila lingkungan kerja buruk, tentu semangat kerja menurun karena pegawai merasa tidak nyaman dalam bekerja.

Dengan demikian, apabila dihubungkan dengan hasil temuan penelitian penulis, maka lingkungan kerja fisik pada Badan Diklat dan Litbang Kabupaten Kutai Timur dalam kondisi yang demikian, yaitu walaupun belum optimal, sesungguhnya telah mampu memenuhi pelaksanaan kegiatan organisasi secara baik. Analisis penulis adalah penyebabnya karena selama ini pegawai Badan Diklat dan Litbang Kabupaten Kutai Timur telah memaksimalkan pendayagunaan berbagai sarana dan prasarana yang tersedia secara terbatas itu untuk melaksanakan kegiatan pendidikan dan pelatihan serta penelitian / pengembangan aparatur di Kutai Timur pada organisasi tersebut. Dengan demikian, maka pelaksanaan kegiatan pada Badan Diklat dan Litbang Kabupaten Kutai Timur terlaksana berkat kinerja pegawai yang sangat baik dalam mendayagunaan sumber daya yang masih terbatas itu.

Berdasarkan data mengenai indikator kinerja pegawai, tercermin bahwa pegawai pada Badan Diklat dan Litbang Kabupaten Kutai Timur memiliki kinerja yang baik, yang dapat menunjang pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi tersebut. Diantara indikator variabel kinerja pegawai tersebut, yang memiliki tingkatan tertinggi adalah kualitas pekerjaan dan kehadiran dalam

pelaksanaan tugas memiliki nilai-nilai yang lebih dominan dalam kinerja pegawai (62,82%) dibandingkan indikator variabel kinerja pegawai lainnya, yaitu kuantitas pekerjaan (61,54%). Hal tersebut disebabkan karena dalam melaksanakan tugasnya, para pegawai pada Badan Diklat dan Litbang Kabupaten Kutai Kartanegara berorientasi pada kualitas hasil kerja, sebab tugas pokok dan fungsinya berkaitan dengan peningkatan kualitas sumber daya aparatur dan masyarakat Kutai Timur melalui penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan serta penelitian / pengembangan aparatur. Sehingga kuantitas tidak merupakan tuntutan bagi kinerja mereka, tetapi kualitas dan kehadiran dalam pelaksanaan tugaslah yang lebih menentukan pencapaian tujuan organisasinya. Hal tersebut mencerminkan bahwa kinerja pegawai Badan Diklat dan Litbang Kabupaten Kutai Timur lebih menonjolkan fokus kinerjanya pada hasil kerja yang efektif dari segi kualitas, yang tidak hanya terpaku pada pencapaian ketepatan waktu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang dibebankan kepadanya, tetapi juga menyangkut mutu dan pencapaian kepuasan pihak-pihak yang memerlukan pelayanan organisasi Badan Diklat dan Litbang Kabupaten Kutai Timur sebagaimana dikemukakan oleh Simamora (2004 : 327) bahwa kinerja merupakan suatu pencapaian persyaratan-persyaratan pekerjaan tertentu, yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari keluaran (*output*) yang dihasilkan, terutama kualitasnya.

Adapun sejumlah kegiatan-kegiatan yang telah dilaksanakan oleh Badan Diklat dan Litbang Kabupaten Kutai Timur pada tahun 2011, yang merupakan wujud dari kinerja pegawainya pada satu tahun terakhir antara lain sebagai berikut :

- 1) Kegiatan Pupuk Organik,
- 2) Pelatihan Dasar PPL Terampil,
- 3) Pelatihan Teknik Presentase Pelaporan Perencanaan Program Berbasis Multimedia,
- 4) Pelatihan Padi dan Palawija,
- 5) Diklat Prajabatan Ex. Honor dan Umum,
- 6) Diklat Prajabatan Umum Golongan I / II,
- 7) Diklat Prajabatan Honor Golongan III,
- 8) Diklat Prajabatan Umum Golongan III,
- 9) Diklat PIM II,
- 10) Diklat PIM III,
- 11) Diklat PIM IV,
- 12) Bintek Implementasi Perundang-undangan,
- 13) Diklat Kewirausahaan Purnatugas,
- 14) Diklat Manajemen Keuangan Daerah,
- 15) Diklat Manajemen Pemerintah Daerah,
- 16) Diklat TOT Dasar Kewirausahaan,
- 17) Diklat Pengadaan Barang / Jasa, dan
- 18) Diklat Bendahara Desa.

KESIMPULAN

- Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Badan Diklat dan Litbang Kabupaten Kutai Timur sebesar 22% atau rendah. Maka kontribusi motivasi terhadap kinerja pegawai di Badan Diklat dan Litbang Kabupaten Kutai Timur yaitu apabila motivasi ditingkatkan, maka akan sedikit berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai.
- Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Badan Diklat dan Litbang Kabupaten Kutai Timur sebesar 28,2% atau rendah. Maka kontribusi lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai yaitu apabila lingkungan kerja ditingkatkan, maka akan sedikit berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai.
- Motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Badan Diklat dan Litbang Kabupaten Kutai Timur sebesar 33,9% atau rendah. Maka kontribusi motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai yaitu apabila motivasi dan lingkungan kerja ditingkatkan, maka akan sedikit berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai.

SARAN

- Kinerja pegawai di Badan Diklat dan Litbang Kabupaten Kutai Timur perlu ditingkatkan, terutama dengan lebih memperhatikan segi kuantitas pekerjaan serta aspek kepuasan pegawai akan kenyamanan lingkungan kerja fisik sehingga mampu meningkatkan kinerja pegawai yang lebih baik lagi.
- Motivasi pegawai Badan Diklat dan Litbang Kabupaten Kutai Timur dari aspek *competence motivation* perlu lebih ditingkatkan oleh pimpinan organisasi agar pegawai lebih dapat berjiwa kompetitif dan inovatif dalam melaksanakan pekerjaannya, misalnya dengan pemberian insentif atau tambahan penghasilan sebagai bentuk pemberian penghargaan dan dorongan atas kreativitas pegawai bagi kemajuan organisasi.
- Lingkungan kerja non fisik di Badan Diklat dan Litbang Kabupaten Kutai Timur perlu senantiasa dipelihara dengan baik agar dapat terus mendorong kinerja pegawai dalam rangka mencapai tujuan organisasi Badan Diklat dan Litbang Kabupaten Kutai Timur. Sedangkan lingkungan kerja fisik perlu disempurnakan, terutama untuk tempat pertemuan atau ruang rapat yang masih belum mampu mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi dengan optimal.
- Diperlukan penelitian lebih mendalam mengenai faktor-faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Badan Diklat dan Litbang Kabupaten Kutai Timur, dengan harapan mampu memberikan sumbangsih pemikiran bagi peningkatan pengembangan aparatur pemerintah dan masyarakat Kabupaten Kutai Timur, mengingat hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi dan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang rendah bagi kinerja pegawai di Badan Diklat dan Litbang Kabupaten Kutai Timur.

DAFTAR PUSTAKA

- Anonim. *Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah*. Jakarta.
- _____. *Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 81 Tahun 1993 tentang Pedoman Tata Laksana Pelayanan Umum*. Jakarta.
- Dwiyanto, Agus dkk. 1995. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.
- Handoko, T. Hani. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Gunung Agung. Jakarta.
- _____. 1999. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Liberty. Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2003. *Organisasi dan Motivasi*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Keban, Yeremias. 1995. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik*. Gava Media. Yogyakarta.
- Komarudin. 2002. *Manajemen Berdasarkan Sasaran*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Manullang, M. 1982. *Dasar-dasar Manajemen*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Mathis, R. I. dan J. H. Jackson. 2006. *Human Resources Management*. Prentice Hall. New Jersey.
- Moekijat. 1996. *Manajemen Kepegawaian*. Mandar Jaya. Bandung.
- Newstrom, J.W. dan K. Davis. 1997. *Organizational Behavior Human Behavior at Work*. New York.
- Nitisemito, Alex S. 2002. *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Edisi Revisi. Ghalia. Jakarta.
- Osborne, David dan Ted Gaebler. 1992. *Reinventing Government : How Entrepreneurial Spirit is Transforming The Public Sector*. Reading. Addison – Wesley Publishing Co. Inc. Massachusetts.
- Sedarmayanti. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Gunung Agung. Bandung.
- Siagian, Sondang P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kesepuluh. Bumi Aksara. Jakarta.
- Siegel, Sidney. 1994. *Statistik Non Parametrik untuk Ilmu-ilmu Sosial*. Gramedia. Jakarta.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketiga. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Steers, Richard M. 1980. *Efektivitas Organisasi*. Terjemahan M. Yamin. Intern Media. Jakarta.
- Sugiyono. 1999. *Statistika Untuk Penelitian*. Cetakan Pertama. Alfabeta. Bandung.
- Thoha, Miftah. 1991. *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Rajawali Pres. Jakarta.
- United Nations Development Programme (UNDP). 1992. *Governance for Sustainable Development – A Policy Document*. UNDP. New York.
- Widodo, Joko. 2001. *Membangun Birokrasi Berbasis Kinerja*. Bayumedai Publishing. Jakarta.

