

## **Perilaku Aparatur Pemerintah Dalam Pelaksanaan Tugas Pokok dan Fungsi Pada Biro Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara**

**Anita .H. Wongkar<sup>1</sup>**  
**P. Rumapea<sup>2</sup>**  
**D.M. Liando<sup>3</sup>**

### *Abstract*

*The purpose of this study is to assess and describe the behavior of government officials in the implementation of basic tasks and functions of the Secretariat of the Regional Development Agency of North Sulawesi Province. The method used is a qualitative research method. Data collected through direct interviews.*

*The results showed: (1) The behavior of labor discipline an employee-owned Development Bureau Regional Secretariat of North Sulawesi province has not been fully realized well in the execution of duties; (2) Conduct employee morale Development Bureau Secretariat of North Sulawesi Province has not been fully optimized in the execution of duties; (3) Not yet fully optimal coordination of the behavior of employees in the execution of duties.*

*Keywords: Behavior, Discipline, Spirit, Coordination*

### **PENDAHULUAN**

Sebagai tindak lanjut dari kebijakan otonomi daerah, Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara Kota telah mengupayakan penataan kembali Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Sulawesi Utara dengan membentuk Biro Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara, melalui Peraturan Daerah Nomor 2 Tahun 2008 Tentang Sekretariat Daerah, dan Peraturan Gubernur Sulawesi Utara Nomor 45 Tahun 2008 Tentang Uraian Tugas Sekretariat Daerah dan Staf Ahli Gubernur Provinsi Sulawesi Utara. Adapun sasaran penetapan peraturan daerah tersebut ialah dalam rangka untuk menciptakan organisasi yang efektif dan efisien yang sesuai dengan kebutuhan daerah.

Kesempurnaan aparatur pemerintah pada hakekatnya sangat tergantung pada Pegawai Negeri Sipil yang mengabdikan dengan penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara dan Pemerintah serta yang bersatu padu, bermental baik, berwibawa, kuat, berdayaguna, berhasil guna, bersih

---

<sup>1</sup> Mahasiswa Prog. Studi PSP Program Pascasarjana Universitas Sam Ratulangi

<sup>2</sup> Staf Pengajar Pada Prog. Studi PSP Program Pascasarjana Universitas Sam Ratulangi

<sup>3</sup> Staf Pengajar Pada Prog. Studi PSP Program Pascasarjana Universitas Sam Ratulangi

berkualitas tinggi dan yang sadar akan tanggung jawabnya sebagai unsur aparatur negara untuk kepentingan masyarakat dan sosok Pegawai Negeri Sipil demikian itulah yang kita cita-citakan. Hal tersebut itulah harus terus menerus diarahkan dan dilaksanakan secara bertahap serta dikembangkan.

Pegawai Negeri Sipil perlu dioptimalkan baik dalam kualitas pelaksanaan kerja yang memuat kewajiban dan larangan serta sanksi-sanksi yang diterapkan bagi pelanggar disiplin Pegawai Negeri Sipil (PNS), tanggap terhadap perubahan peraturan perundang-undangan yang berlaku, maka diperlukan perilaku aparatur pemerintah dalam melaksanakan tugas pekerjaan senantiasa berdasarkan pada tugas pokok dan fungsi (tupoksi) Pegawai Negeri Sipil.

Perilaku terhadap pekerjaan, yakni keseriusan akan kerja dibandingkan dengan kegiatan lain, seperti bersantai, atau semata-mata memperoleh kepuasan dari kesibukan pekerjaannya sendiri, atau merasa terpaksa melakukan sesuatu hanya untuk kelangsungan hidupnya. Perilaku pada waktu bekerja, seperti rajin, berdedikasi, bertanggung jawab, berhati-hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, suka membantu sesama pegawai atau sebaliknya. Perilaku pegawai seperti yang telah dikemukakan sangat dibutuhkan dalam pekerjaan dan kalau setiap pekerja memiliki perilaku seperti ini motivasi kerja akan selalu baik.

Pegawai Negeri Sipil sebagai penyelenggara tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan diharapkan mampu memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat guna terwujudnya *public service* yang memadai sehingga diperlukan suatu perilaku dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, khususnya perilaku dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi (tupoksi). Analisis perilaku kerja salah satu upaya strategis yang harus dilakukan untuk mengukur tingkat keberhasilan yang telah dicapai oleh sebuah organisasi, karena melalui kajian perilaku akan dapat memberikan gambaran yang detail tentang kualitas kompetensi yang diberikan oleh pegawai, sehingga kemudian pada gilirannya dapat diupayakan terapi yang tepat untuk meningkatkan kualitas perilaku kerjanya.

Analisis perilaku kerja terhadap pegawai menjadi sangat penting atau dengan kata lain memiliki nilai yang amat strategis. Informasi mengenai perilaku kerja pegawai dan faktor-faktor yang ikut berpengaruh terhadap perilaku kerja

pegawai sangat penting untuk diketahui, sehingga penilaian perilaku kerja pegawai hendaknya dapat diterjemahkan sebagai suatu kegiatan kajian untuk menilai atau melihat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) yang dibebankan kepadanya. Kajian perilaku kerja merupakan analisis interpretasi keberhasilan dan kegagalan pencapaian pelaksanaan tugas pokok dan fungsi.

Kondisi permasalahan-permasalahan yang terjadi dewasa ini berkaitan dengan perilaku aparatur pemerintah yang ada di Biro Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara yakni terbatasnya informasi mengenai perilaku aparatur pemerintah dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi (tupoksi), mengingat perilaku belum dianggap sebagai suatu hal yang penting untuk menjadikan perilaku sebagai agenda kebijakan yang utama sehingga mengakibatkan perilaku kerja pegawai kurang berorientasi pada target/sasaran kerja, dan juga perilaku kerja pegawai masih tergantung dari bimbingan atasan/pimpinan, hal ini tampak dari kurangnya dorongan eksternal dari pimpinan. Selain itu masih adanya perilaku pegawai bekerja tidak sesuai dengan jam yang ditetapkan. kurang disiplin, datang terlambat, pulang lebih awal, hal ini menunjukkan adanya pelanggaran terhadap Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil (PNS), dan juga kurangnya perilaku semangat kerja pegawai untuk melaksanakan tugas dengan baik dan bertanggung jawab, serta masih tampak kurangnya perilaku koordinasi dalam pelaksanaan tugas baik itu antar sesama staf pegawai maupun dengan pimpinan. Masalah-masalah itu diangkat dalam penelitian ini untuk mengkajinya secara ilmiah.

Berdasarkan latar belakang masalah, maka peneliti melakukan penelitian tentang perilaku aparatur pemerintah dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) pada Biro Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara, dengan fokus penelitian ini pada perilaku disiplin kerja pegawai dalam pelaksanaan tupoksi, perilaku semangat kerja pegawai dalam pelaksanaan tupoksi, dan perilaku koordinasi kerja pegawai di dalam pelaksanaan tupoksi pada Biro Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara.

## TINJAUAN PUSTAKA

### A. Konsep Disiplin

Atmosudirdjo (2009:72), mengatakan disiplin pada hakekatnya adalah ketaatan, ketekunan, kegiatan, sikap, kelakuan, sikap hormat yang nampak sesuai dengan tata aturan yang telah disepa-kati antara badan organisasi dan pegawai-pegawainya.

Menurut Moenir (2008:42), mengartikan disiplin sebagai suatu sikap yang mencerminkan ketaatan dan ketepatan terhadap suatu aturan. Sedangkan menurut Nitisemito (2013:57), bahwa kedisiplinan lebih tepat kalau diartikan sebagai suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun tidak.

Sekretaris Negara (*dalam* Widodo, 2011:67), pada Gerakan Disiplin Nasional (GDN) tahun 1996 menyebutkan: Pengertian disiplin adalah ketaatan terhadap peraturan dan norma kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara yang berlaku, yang dilaksanakan secara sadar dan ikhlas lahir dan batin, sehingga timbul rasa malu terkena sanksi dan rasa takut terhadap Tuhan Yang maha Esa.

Gie (2009:49), memberikan pengertian disiplin sebagai berikut: “disiplin adalah suatu keadaan tertib dimana orang-orang yang tergabung dalam suatu organisasi tunduk pada peraturan-peraturan yang telah ada dengan rasa senang hati”. Kemudian Widodo (2011:66), memberikan batasan bahwa disiplin adalah sebagai latihan untuk mengendalikan diri, karakter dan keadaan secara tertib dan efisien. Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut kiranya jelas bahwa disiplin adalah suatu keadaan bahwa sesuatu itu berada dalam keadaan tertib, teratur dan semestinya, serta tiada suatu pelanggaran-pelanggaran baik secara langsung maupun tidak langsung.

Menurut Westra (2007:216), disiplin adalah suatu keadaan tertib dalam hal ini orang-orang yang tergabung dalam suatu organisasi tunduk pada peraturan-peraturan yang telah ada dengan rasa senang hati. Selanjutnya dikemukakan pula bahwa suatu keadaan tertib dan senang hati mengikuti ajaran-ajaran pimpinan itulah yang disebut disiplin.

Pengertian yang sama juga dikemukakan oleh Munandar (2008:39), bahwa disiplin adalah kesadaran diri untuk mentaati nilai, norma dan aturan yang berlaku

dalam lingkungannya. Selanjutnya Kuncorohadi (2007:41) menjelaskan bahwa konsep disiplin kerja adalah suatu ketertiban dalam melaksanakan tugas kewajiban sehingga kesemuanya dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

Untuk menilai tingkat kedisiplinan kerja di kalangan pegawai, menurut pendapat Kuncorohadi (2007:42) dapat dilihat dari hal-hal sebagai berikut:

1. Adanya kesadaran dari masing-masing individu atau pegawai bahwa mereka mengejar tujuan atau kepentingan bersama dan bukan kepentingan individu.
2. Adanya kesadaran bahwa mereka itu dibawa satu pimpinan tertentu.
3. Adanya kesadaran dan saling percaya kepada masing-masing pegawai secara timbal balik.

Di dalam menegakkan disiplin kerja dikalangan Pegawai Negeri Sipil (PNS), sangat perlu mengetahui ukuran disiplin kerja atau yang dapat menentukan tingkat disiplin kerja PNS. Menurut Widodo (2011:68), gejala-gejala yang menunjukkan ada tidaknya disiplin dapat dilihat dengan: apabila orang-orang, pegawai-pegawai dengan senang hati melaksanakan aturan-aturan, norma-norma, instruksi-instruksi atasannya dan mentaati aturan-aturan yang dinyatakan berlaku kepadanya.

Gibson, *et.al.* (2010:123) mengemukakan tentang perilaku kerja aparatur adalah kompleks sebab dipengaruhi oleh berbagai variabel lingkungan dan banyak faktor individual, pengalaman, dan kejadian. Beberapa variabel individual seperti kecakapan, kepribadian, persepsi, dan pengalaman mempengaruhi perilaku. Perilaku kerja aparatur sangat menentukan kinerja yang akan dicapai seorang pekerja harus menunjukkan keterlibatan mental dan emosional dan harus memenuhi kebutuhan kriteria yang dibutuhkan/ditentukan.

## **B. Konsep Semangat Kerja**

Menurut Hasibuan (2003:76), semangat kerja atau moral kerja ialah keinginan dan kesungguhan mengerjakan pekerjaannya dengan baik secara berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Semangat kerja ini akan merangsang seseorang untuk berkarya dalam berkeaktifan dalam pekerjaannya.

Menurut Siswanto (2008:71), moral kerja adalah sebagai suatu kondisi rohaniah atau perilaku individu tenaga kerja dan kelompok-kelompok yang menimbulkan kesenangan yang mendalam pada diri tenaga kerja untuk bekerja dengan giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh organisasi. Moekijat (2011:130), semangat kerja adalah “kemampuan sekelompok orang-orang untuk bekerja sama dengan giat dan konsekuen dalam mengejar tujuan bersama”. Lebih lanjut dijelaskan bahwa yang dimaksud dengan “bekerja sama” di sini ialah menekan dengan tegas hakekat saling hubungan dari suatu kelompok dengan suatu keinginan yang nyata untuk bekerja sama. Kemudian, “dengan giat” dan “konsekuen” ialah menunjukkan caranya untuk sampai pada tujuan melalui disiplin bersama. Sedangkan “tujuan bersama” menjelaskan bahwa tujuannya adalah satu mereka semuanya menginginkan.

### c. Konsep Perilaku

Di dalam organisasi, sikap itu penting karena mempengaruhi perilaku kerja seseorang. Dalam kaitan dengan pekerjaan, menurut riset yang dilakukan Robbins (2006:162-163) terhadap perilaku kerja, ada yang perlu diperhatikan, yakni sebagai berikut:

1. Kepuasan kerja (*job satisfaction*).  
Merujuk ke sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja itu, demikianpun sebaliknya.
2. Keterlibatan kerja (*job involvement*).  
Keterlibatan kerja mengukur sikap kerja seorang memihak secara psikologis pada pekerjaannya dan menganggap tingkat kinerja yang dipersepsikan sebagai hal penting untuk harga diri. Karyawan dengan keterlibatan kerja yang tinggi benar-benar memihak pada jenis kerja yang dilakukannya dan sungguh-sungguh peduli pada jenis kerja itu. Karyawan dengan sikap itu akan senantiasa meningkatkan kinerjanya tanpa peduli dengan jumlah dan bentuk kompensasi yang diterimanya.
3. Komitmen organisasi (*organizational commitment*).

Komitmen organisasi ialah suatu sikap seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Bila keterlibatan kerja berarti memihakkan seorang karyawan pada pekerjaannya, maka komitmen organisasi ini sangat penting dibandingkan dengan aspek lainnya tadi. Seorang karyawan tidak puas dengan pekerjaannya dan kondisi itu dapat bersifat sementara saja. Tapi bila karyawan tidak puas dengan organisasi maka ketidakpuasan itu lebih mendorongnya untuk mengajukan permohonan berhenti. Pada prinsipnya manusia bekerja untuk mempertahankan kehidupannya dan keluarganya karena dari hasil pekerjaannya itu dia dapat memenuhi kebutuhannya. Manusia adalah pelaku ekonomi.

Menurut Ndraha (2012:90), budaya kerja dapat dibagi menjadi:

1. Perilaku terhadap pekerjaan, yakni kesukaan akan kerja dibandingkan dengan kegiatan lain, seperti bersantai, atau semata-mata memperoleh kepuasan dari kesibukan pekerjaannya sendiri, atau merasa terpaksa melakukan sesuatu hanya untuk kelangsungan hidupnya.
2. Perilaku pada waktu bekerja, seperti rajin, berdedikasi, bertanggung jawab, berhati-hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, suka membantu sesama karyawan, atau sebaliknya. Perilaku pegawai seperti yang telah dikemukakan pada point ini sangat dibutuhkan dalam pekerjaan dan kalau setiap pekerja memiliki perilaku seperti ini motif kerja akan selalu baik.

#### **D. Konsep Koordinasi**

Terry (2001:91), mengatakan koordinasi merupakan sinkronisasi yang teratur dari usaha-usaha individu yang berhubungan dengan jumlah, waktu dan tujuan mereka, sehingga dapat diambil tindakan yang serempak menuju sasaran yang telah ditetapkan.

Menurut Syamsudin (2007:144), koordinasi ialah terwujudnya keterpaduan, keserasian, dan keselarasan kegiatan-kegiatan seluruh unit beserta komponen-komponen yang berkaitan dalam pencapaian sasaran dan tujuan

organisasi. Koordi-nasi dalam pemerintahan dapat dibedakan menurut hirarki dan fungsinya atau fungsional (kewenangan instansi).

Menurut Umar (2011:85), koordinasi merupakan upaya untuk memadukan, mensinergiskan dan menyelaraskan berbagai kepentingan dan kegiatan yang saling berkaitan beserta segenap gerak dan langkah, waktu dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran bersama.

## **METODE PENELITIAN**

Metode yang dipakai dalam penelitian ini ialah metode kualitatif. Metode kualitatif ialah metode yang digunakan untuk mendapatkan gambaran keseluruhan obyek penelitian secara akurat. Pelaksanaan metode penelitian kualitatif tidak terbatas hanya sampai pada pengumpulan dan penyusunan data, tapi meliputi analisis dan interpretasi tentang arti data tersebut, selain itu semua yang dikumpulkan berkemungkinan menjadi kunci terhadap apa yang diteliti (Moleong, 2000:51).

Alasan penggunaan metode kualitatif karena peneliti berusaha mengkaji perilaku aparatur pemerintah dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) pada Biro Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara, yang terbatas pada upaya menggambarkan atau mendeskripsikan keadaan atau kondisi perilaku disiplin kerja, perilaku semangat kerja, dan perilaku koordinasi kerja yang ada, dengan uraian secara deskriptif. Bertolak dari uraian tersebut, maka peneliti memilih pendekatan melalui survei wawancara secara langsung dan observasi dengan pemberi informasi yang diperlukan dalam penelitian ini.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Fokus utama penelitian ini ialah kajian perilaku aparatur pemerintah dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) pada Biro Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara, yang dijabarkan sebagai berikut:

1. Perilaku disiplin kerja pegawai dalam pelaksanaan tupoksi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku disiplin kerja yang dimiliki pegawai Biro Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara belum sepenuhnya terwujud dengan baik di dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi

(tupoksi). Hal ini dikarenakan perilaku disiplin kerja pegawai masih terbentuk pada perilaku kerja menunggu perintah atasan, dan juga disiplin kerja pegawai Biro Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara belum sepenuhnya terwujud sesuai dengan aturan yang ada dalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil (PNS). Kesemuanya ini tercermin dari pegawai dalam melakukan tugas sehari-hari tampak pegawai belum sepenuhnya memiliki tanggung jawab sesuai apa yang diamanatkan dalam tupoksi.

Dilihat dari perspektif teoretik, disiplin kerja yang baik mencerminkan rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Kedisiplinan ialah fungsi operatif yang penting pada manajemen sumber daya manusia karena semakin baik disiplin pegawai semakin baik dalam mencapai tujuan.

Pernyataan tersebut sejalan dengan pendapat Atmosudirdjo (2009:72), mengatakan disiplin pada hakekatnya adalah ketaatan, ketekunan, kegiatan, sikap, kelakuan, sikap hormat yang nampak sesuai dengan tata aturan yang telah disepakati antara badan organisasi dan pegawai-pegawainya. Menurut Moenir (2008:42), mengartikan disiplin sebagai suatu sikap yang mencerminkan ketaatan dan ketepatan terhadap suatu aturan. Sedangkan menurut Nitisemito (2013:57), bahwa kedisiplinan lebih tepat kalau diartikan sebagai suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun tidak.

Disiplin diciptakan agar setiap orang mengatur dirinya sendiri-sendiri dalam hal minat, keikutsertaan untuk menyukkseskan usaha kelompok. Sekretaris Negara (*dalam* Widodo, 2011:67), pada Gerakan Disiplin Nasional (GDN) tahun 1996 menyebutkan: Pengertian disiplin adalah ketaatan terhadap peraturan dan norma kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara yang berlaku, yang dilaksanakan secara sadar dan ikhlas lahir dan batin, sehingga timbul rasa malu terkena sanksi dan rasa takut terhadap Tuhan Yang maha Esa.

Gie (2009:49), memberikan pengertian disiplin sebagai berikut: “disiplin adalah suatu keadaan tertib dimana orang-orang yang tergabung dalam suatu organisasi tunduk pada peraturan-peraturan yang telah ada dengan rasa senang

hati". Kemudian Widodo (2011:66), memberikan batasan bahwa disiplin adalah sebagai latihan untuk mengendalikan diri, karakter dan keadaan secara tertib dan efisien. Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut kiranya jelas bahwa disiplin adalah suatu keadaan bahwa sesuatu itu berada dalam keadaan tertib, teratur dan semestinya, serta tiada suatu pelanggaran-pelanggaran baik secara langsung maupun tidak langsung.

Menurut Westra (2007:216), disiplin adalah suatu keadaan tertib dalam hal ini orang-orang yang tergabung dalam suatu organisasi tunduk pada peraturan-peraturan yang telah ada dengan rasa senang hati. Selanjutnya dikemukakan pula bahwa suatu keadaan tertib dan senang hati mengikuti ajaran-ajaran pimpinan itulah yang disebut disiplin.

Pengertian yang sama juga dikemukakan oleh Munandar (2008:39), bahwa disiplin adalah kesadaran diri untuk mentaati nilai, norma dan aturan yang berlaku dalam lingkungannya. Selanjutnya Kuncorohadi (2007:41) menjelaskan bahwa konsep disiplin kerja adalah suatu ketertiban dalam melaksanakan tugas kewajiban sehingga kesemuanya dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

Untuk menilai tingkat kedisiplinan kerja di kalangan pegawai, menurut pendapat Kuncorohadi (2007:42) dapat dilihat dari hal-hal sebagai berikut:

- a. Adanya kesadaran dari masing-masing individu atau pegawai bahwa mereka mengejar tujuan atau kepentingan bersama dan bukan kepentingan individu.
- b. Adanya kesadaran bahwa mereka itu dibawa satu pimpinan tertentu.
- c. Adanya kesadaran dan saling percaya kepada masing-masing pegawai secara timbal balik.

Di dalam menegakkan disiplin kerja dikalangan Pegawai Negeri Sipil (PNS), sangat perlu mengetahui ukuran disiplin kerja atau yang dapat menentukan tingkat disiplin kerja PNS. Menurut Widodo (2011:68), gejala-gejala yang menunjukkan ada tidaknya disiplin dapat dilihat dengan: apabila orang-orang, pegawai-pegawai dengan senang hati melaksanakan aturan-aturan, norma-norma, instruksi-instruksi atasannya dan mentaati aturan-aturan yang dinyatakan berlaku kepadanya.

Gibson, *et.al.* (2010:123) mengemukakan tentang perilaku kerja aparatur adalah kompleks sebab dipengaruhi oleh berbagai variabel lingkungan dan banyak

faktor individual, pengalaman, dan kejadian. Beberapa variabel individual seperti kecakapan, kepribadian, persepsi, dan pengalaman mempengaruhi perilaku. Perilaku kerja aparatur sangat menentukan kinerja yang akan dicapai seorang pekerja harus menunjukkan keterlibatan mental dan emosional dan harus memenuhi kebutuhan kriteria yang dibutuhkan/ditentukan.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa perilaku disiplin berperan penting bagi peningkatan kinerja bagi seseorang. Oleh sebab itu maka standar kinerja sangat perlu dirumuskan berbarengan dengan perilaku disiplin guna dijadikan patokan dalam mengadakan perbandingan terhadap apa yang dicapai dan apa yang diharapkan. Dengan demikian, kaitan disiplin kerja dengan kinerja pegawai Biro Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara ialah sangat fungsional, artinya semakin baik perilaku disiplin kerja pegawai di dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi (tupoksi), akan semakin tinggi pula kinerja pegawai tersebut dalam pelaksanaan tupoksi.

## 2. Perilaku semangat kerja pegawai dalam pelaksanaan tupoksi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku semangat kerja pegawai Biro Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara belum sepenuhnya optimal di dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi (tupoksi). Pegawai belum sepenuhnya memiliki semangat mau bekerja keras dalam pelaksanaan tugas pekerjaan, seperti pencapaian hasil kerja yang belum sepenuhnya sesuai dengan target kerja yang telah ditentukan, dan tingkat kemampuan untuk berprestasi belum sepenuhnya tampak dalam pelaksanaan tugas pekerjaan, juga tingkat optimisme dan kegairahan kerja pegawai belum sepenuhnya tampak di dalam pelaksanaan tugas pekerjaan, serta belum sepenuhnya tampak perhatian pimpinan dalam hal kepuasan kerja pegawai, membuat pegawai belum sepenuhnya bersemangat dalam melaksanakan tugas pekerjaan sehari-hari yang menjadi tanggung jawabnya. Demikian juga dengan ketersediaan fasilitas kerja serta sarana dan prasarana yang memadai yang kesemuanya itu pada kenyataannya belum sepenuhnya dapat menciptakan membaiknya kegairahan kerja pegawai di dalam mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan, dan faktor kebijakan yang

ditetapkan oleh pimpinan seperti keleluasaan berkreaitivitas, belum sepenuhnya mendorong pegawai untuk bekerja dengan bersemangat dalam melakukan tugas pekerjaan, juga adanya pengawasan yang belum sepenuhnya optimal dari pimpinan/atasan terhadap tingkat kemampuan pegawai untuk bekerja dengan sungguh-sungguh bersemangat dalam melakukan tugas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, serta faktor adanya pengawasan yang belum sepenuhnya optimal dari pimpinan terhadap kepatuhan para pegawai terhadap peraturan organisasi, berdampak pada belum sepenuhnya mendorong pegawai untuk bekerja dengan sungguh-sungguh bersemangat di dalam tugas pekerjaan.

Berdasarkan pandangan-pandangan yang telah dikemukakan dan diuraikan tersebut di atas, menunjukkan bahwa perilaku semangat kerja pegawai Biro Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara belum sepenuhnya dapat menunjang pencapaian target atau sasaran kerja yang telah ditentukan sesuai tugas pokok dan fungsi yang ada.

Dilihat dari perspektif teoretik, semangat kerja merupakan keinginan dan kesungguhan seseorang pegawai dengan sadar dan antusias yang mendorong seseorang untuk mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin guna mencapai kinerja yang maksimal.

Pernyataan tersebut sejalan dengan pendapat Hasibuan (2003:76), semangat kerja atau moral kerja ialah keinginan dan kesungguhan mengerjakan pekerjaannya dengan baik secara berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Semangat kerja ini akan merangsang seseorang untuk berkarya dalam berkreaitivitas dalam pekerjaannya.

Menurut Siswanto (2008:71), moral kerja adalah sebagai suatu kondisi rohaniah atau perilaku individu tenaga kerja dan kelompok-kelompok yang menimbulkan kesenangan yang mendalam pada diri tenaga kerja untuk bekerja dengan giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh organisasi. Moekijat (2011:130), semangat kerja adalah “kemampuan sekelompok orang-orang untuk bekerja sama dengan giat dan konsekuen dalam mengejar tujuan bersama”. Lebih lanjut dijelaskan bahwa yang dimaksud dengan “bekerja sama” di sini ialah menekan dengan tegas hakekat saling hubungan dari suatu kelompok dengan suatu keinginan yang nyata untuk bekerja sama. Kemudian,

“dengan giat” dan “konsekuen” ialah menunjukkan caranya untuk sampai pada tujuan melalui disiplin bersama. Sedangkan “tujuan bersama” menjelaskan bahwa tujuannya adalah satu mereka semuanya menginginkan.

Apa arti praktisnya semangat kerja yang tinggi bagi pemerintah adalah semangat kerja atau moril yang tinggi dan perasaan aman berarti produksi kesatuan dan perseorangan yang tinggi, ongkos pekerjaan yang murah dan bahwa pemerin-tah dapat membayar pegawai-pegawai yang ada dan menarik/menyewa pegawai-pegawai yang baru yang diperlukan. Bila tiap pegawai membantu sepenuhnya kepada kelompoknya dan moril kerja dari kelompok itu, maka ia harus mempunyai disiplin. Jadi moril dan disiplin mempunyai hubungan yang erat. Kedua-duanya menunjukkan nilai yang positif. Disiplin kadang-kadang mempunyai arti yang negatif, mempunyai arti sebagai hukuman kepada mereka yang gagal dalam mempunyai tujuan tertentu. Tujuan disiplin, baik kolektif maupun perseorangan yang sebenarnya adalah untuk menjuruskan atau mengarahkan perilaku para realisasi yang harmonis dari tujuan-tujuan yang diinginkan.

Di dalam organisasi, sikap itu penting karena mempengaruhi perilaku kerja seseorang. Dalam kaitan dengan pekerjaan, menurut riset yang dilakukan Robbins (2006:162-163) terhadap perilaku kerja, ada yang perlu diperhatikan, yakni sebagai berikut:

a. Kepuasan kerja (*job satisfaction*).

Merujuk ke sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja itu, demikianpun sebaliknya.

b. Keterlibatan kerja (*job involvement*).

Keterlibatan kerja mengukur sikap kerja seorang memihak secara psikologis

pada pekerjaannya dan menganggap tingkat kinerja yang dipersepsikan sebagai hal penting untuk harga diri. Karyawan dengan keterlibatan kerja yang tinggi benar-benar memihak pada jenis kerja yang dilakukannya dan sungguh-sungguh peduli pada jenis kerja itu. Karyawan dengan sikap itu akan

senantiasa meningkatkan kinerjanya tanpa peduli dengan jumlah dan bentuk kompensasi yang diterimanya.

c. Komitmen organisasi (*organizational commitment*).

Komitmen organisasi ialah suatu sikap seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Bila keterlibatan kerja berarti memihakkan seorang karyawan pada pekerjaannya, maka komitmen organisasi ini sangat penting dibandingkan dengan aspek lainnya tadi. Seorang karyawan tidak puas dengan pekerjaannya dan kondisi itu dapat bersifat sementara saja. Tapi bila karyawan tidak puas dengan organisasi maka ketidakpuasan itu lebih mendorongnya untuk mengajukan permohonan berhenti. Pada prinsipnya manusia bekerja untuk mempertahankan kehidupannya dan keluarganya karena dari hasil pekerjaannya itu dia dapat memenuhi keperluannya. Manusia adalah pelaku ekonomi.

Dalam menumbuhkan semangat kerja seorang pegawai, pemimpin haruslah memperhatikan pemenuhan kebutuhan moril dan materil, oleh karena menurunnya semangat kerja seorang pegawai cenderung disebabkan oleh ketidakpuasan dan kurang nyamanan hati seorang pegawai. Kesiediaan pegawai untuk melaksanakan tugas pekerjaan dengan penuh semangat dan tanggung jawab merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja. Hal ini berarti bahwa semangat kerja merupakan salah satu faktor yang menentukan dalam pencapaian target dari pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa perilaku semangat kerja berperan penting bagi peningkatan kinerja bagi seseorang, artinya semakin baik perilaku semangat kerja pegawai, akan semakin tinggi pula kinerja pegawai dalam pelaksanaan tugas pekerjaan sehari-hari yang menjadi tanggung jawabnya sesuai dengan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) masing-masing pegawai. Perilaku semangat kerja yang optimal akan memberikan kontribusi pada makin meningkatnya kinerja pegawai Biro Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara dalam implementasi tupoksi.

3. Perilaku koordinasi kerja pegawai dalam pelaksanaan tupoksi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa belum sepenuhnya optimal perilaku koordinasi kerja pegawai Biro Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara di dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi (tupoksi). Hal ini dikarenakan belum sepenuhnya terjalin dengan baik koordinasi vertikal, antara pimpinan organisasi dengan unit-unit kerja/bagian dalam organisasi, dan belum sepenuhnya terbina dengan baik koordinasi horisontal, antara pegawai-pegawai pada unit-unit kerja/bagian pada level yang sama, serta belum sepenuhnya terwujud dengan baik koordinasi internal antar pegawai-pegawai dalam satu unit kerja/bagian, maupun koordinasi eksternal antara pegawai yang berasal dari unit kerja/bagian lain. Demikian dengan koordinasi diagonal antara pimpinan dengan semua pegawai yang berasal dari berbagai unit kerja belum sepenuhnya tercipta dengan baik.

Dilihat dari perspektif teoretik dengan koordinasi kita dapat menghindarkan kesimpang siuran, ketidak tepatan, dan rangkap pekerjaan yang justru menghambat pencapaian tujuan secara efisien dan efektif.

Pernyataan tersebut sejalan dengan pendapat Terry (2001:91), mengatakan koordinasi merupakan sinkronisasi yang teratur dari usaha-usaha individu yang berhubungan dengan jumlah, waktu dan tujuan mereka, sehingga dapat diambil tindakan yang serempak menuju sasaran yang telah ditetapkan.

Menurut Syamsudin (2007:144), koordinasi ialah terwujudnya keterpaduan, keserasian, dan keselarasan kegiatan-kegiatan seluruh unit beserta komponen-komponen yang berkaitan dalam pencapaian sasaran dan tujuan organisasi. Koordi-nasi dalam pemerintahan dapat dibedakan menurut hirarki dan fungsinya atau fungsional (kewenangan instansi).

Untuk mencapai koordinasi tersebut setiap anggota organisasi harus dapat melihat bagaimana kegiatan-kegiatan perseorangan dapat membantu pencapaian tujuan organisasi dan diperlukan informasi yang kontinyu disertai kesediaan berkompromi dan memperbaikinya untuk kepentingan organisasi

Menurut Umar (2011:85), koordinasi merupakan upaya untuk memadukan, mensinergiskan dan menyalarkasikan berbagai kepentingan dan

kegiatan yang saling berkaitan beserta segenap gerak dan langkah, waktu dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran bersama.

Menurut Ndraha (2012:90), budaya kerja dapat dibagi menjadi:

- a. Perilaku terhadap pekerjaan, yakni kesukaan akan kerja dibandingkan dengan kegiatan lain, seperti bersantai, atau semata-mata memperoleh kepuasan dari kesibukan pekerjaannya sendiri, atau merasa terpaksa melakukan sesuatu hanya untuk kelangsungan hidupnya.
- b. Perilaku pada waktu bekerja, seperti rajin, berdedikasi, bertanggung jawab, berhati-hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, suka membantu sesama karyawan, atau sebaliknya. Perilaku pegawai seperti yang telah dikemukakan pada point ini sangat dibutuhkan dalam pekerjaan dan kalau setiap pekerja memiliki perilaku seperti ini motif kerja akan selalu baik.

Dari pendapat-pendapat tersebut di atas, ternyata perilaku koordinasi kerja dan tidak dapat dipisahkan dan berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja pegawai di dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Demikian juga di Biro Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara, baik tidaknya pegawai melaksanakan tugas pekerjaannya tergantung pada perilaku koordinasi kerjanya. Apabila perilaku koordinasi kerjanya baik di dalam implementasi tugas pokok dan fungsi (tupoksi), maka kinerja pegawai cenderung akan meningkat, dan begitu pula sebaliknya. Perilaku koordinasi kerja pegawai yang baik dan nyaman dalam suatu organisasi memberikan kontribusi pada makin meningkatnya kinerja pegawai Biro Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara dalam pelaksanaan tupoksi.

## **PENUTUP**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka kesimpulan penelitian yaitu sebagai berikut:

1. Perilaku disiplin kerja pegawai belum sepenuhnya terwujud dengan baik di dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) pada Biro Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara. Dengan sikap mental pegawai yang dimotori perilaku disiplin kerja yang dilakukan

secara sadar diikuti oleh kinerja pegawai makin optimal dalam pelaksanaan tupoksi.

2. Perilaku semangat kerja pegawai Biro Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara belum sepenuhnya optimal di dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi (tupoksi). Semakin baiknya perilaku semangat kerja pegawai diikuti oleh kinerja pegawai yang semakin maksimal dalam pelaksanaan tupoksi.
3. Perilaku koordinasi kerja pegawai Biro Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara belum sepenuhnya optimal di dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi (tupoksi). Efektifnya perilaku koordinasi kerja pegawai diikuti oleh kinerja pegawai makin optimal dalam pelaksanaan tupoksi.

Berdasarkan kesimpulan tersebut maka dapat disarankan beberapa hal, ialah sebagai berikut:

1. Agar supaya tercipta perilaku disiplin kerja pegawai yang lebih baik lagi di dalam pelaksanaan tupoksi, maka perlu senantiasa dilaksanakan tindakan pendisiplinan pegawai. Upaya tersebut dapat dilaksanakan dengan cara mensosialisasikan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan tupoksi yang dapat dipahami dan praktis dapat dilaksanakan oleh para pegawai.
2. Perilaku semangat kerja pegawai dalam pelaksanaan tupoksi perlu lebih ditingkatkan dengan cara kebijakan pimpinan tetap selalu mendorong pegawai untuk bekerja dengan bersemangat sesuai dengan tupoksi yang ada, dan pimpinan harus senantiasa meningkatkan pengawasan apakah pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai telah sesuai dengan target dan waktu yang telah ditetapkan. Kepada pegawai yang memiliki perilaku semangat kerja tinggi dalam pelaksanaan tupoksi agar diberi penghargaan misalnya promosi jabatan.
3. Perilaku koordinasi kerja pegawai dalam pelaksanaan tupoksi pada Biro Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara perlu pembenahan secara koordinatif di antara unit kerja dan pegawai. Hal ini

perlu dilakukan agar supaya target/sasaran kerja yang diharapkan dapat tercapai.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Atmosudirdjo, P. 2009. *Dasar-Dasar Manajemen dan Office Management*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Gibson, J.L. Ivancercih, J.M. dan J.M. Donnely. 2010. *Organisasi dan Manajemen (Perilaku, Struktur, Proses)*, Erlangga, Ed.4, Terjemahan, Jakarta.
- Gie, T.L. 2009. *Efisiensi Kerja Bagi Pembangunan Negara*, Gadjah Mada Press, Yogyakarta.
- Hasibuan, S.P. 2003. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, UGM, Yogyakarta.
- Kuncorohadi. 2007. *Beberapa Aspek Administrasi Kepegawaian*, Undip Press, Semarang.
- Moekijat. 2011. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*, Gunung Agung, Jakarta.
- Moenir, H.A.S. 2008. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, P.T. Pustaka Pelajar, Jakarta.
- Moleong, L. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Rosdakarya, Bandung.
- Munandar. 2008. *Disiplin, Kiat Menuju Sukses*, P.T. Gramedia, Jakarta.
- Ndraha, T. 2012. *Pengantar Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Nitisemito, A. 2013. *Manajemen Personalialia*, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Robbins, R. 2008. *The Administrative Process: Integrating Theory and Practice*. Prentice-Hall of India Private Limited, New Delhi.
- Siswanto, B. 2008. *Manajemen Tenaga Kerja*, Dinas Baru, Bandung.
- Soemanto. 2013. *Metode-Metode Penelitian*, P.T. Gramedia, Jakarta.
- Sugiyono. 2008. *Memahami Penelitian Kualitatif*, Alfabeta, Bandung.
- Syamsudin, R. 2007. *Tata Cara Kerja Organisasi*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Terry, G.R. 2011. *Asas-Asas Manajemen*, Alumni, Terjemahan, Bandung.

Umar, H. 2011. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, P.T. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Westra, P. 2007. *Pengembangan Pegawai*, P.T. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Widodo, D.S. 2011. *Administrasi Personalia dan Ketenagakerjaan*, BPA-UGM, Yogyakarta.