

PERAN PIMPINAN DALAM MENINGKATKAN MOTIVASI KERJA PEGAWAI PADA BAGIAN UMUM SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN BALANGAN

Rahmat Fahmiansyah¹, Gusti Muhammad Hidayatullah², Akhmad Berkatillah³

Program Studi Administrasi Publik
Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Amuntai
e-mail: rahmatfahmiansyah2@gmail.com

ABSTRAK

Sebagai pusat administrasi pemerintahan daerah, Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan memerlukan peran pimpinan yang optimal dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai. Namun, permasalahan yang dihadapi antara lain menurunnya motivasi kerja, minimnya penghargaan dan apresiasi dari pimpinan, serta keterbatasan informasi dan dukungan yang diberikan kepada pegawai. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran pimpinan secara umum masih belum berjalan dengan baik. Hal ini terlihat dari beberapa aspek, yaitu: tanggung jawab pimpinan yang belum optimal karena lemahnya kegiatan monitoring, fungsi memotivasi yang belum efektif, tercermin dari menurunnya semangat kerja pegawai, pengarahan yang kurang jelas, pemberian instruksi yang bersifat umum dan kurang spesifik, pengamatan terhadap kinerja pegawai yang belum maksimal, penyampaian informasi yang belum merata serta penerimaan masukan yang belum baik karena banyak usulan pegawai tidak memperoleh respons yang jelas. Di sisi lain, terdapat beberapa aspek yang telah berjalan dengan baik, yaitu: inisiatif pimpinan dalam menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, kemampuan pimpinan dalam menyelesaikan permasalahan dengan mengambil langkah yang cepat; serta pengelolaan sumber daya pegawai yang dilakukan melalui pemetaan tugas. Disimpulkan bahwa hambatan utama adalah kurangnya monitoring, penurunan motivasi kerja Pegawai, ketidakjelasan instruksi yang diberikan, banyak aktivitas pegawai yang tidak mendapatkan perhatian, kurangnya informasi yang diberikan dan tidak adanya respon dalam usulan pegawai. Penulis menyarankan agar kepada Kepala Sekretariat daerah Kabupaten Balangan agar membangun sistem Monev yang terstruktur dan berkesinambungan, seperti jadwal evaluasi bulanan, form penilaian kinerja, serta mekanisme umpan balik formal. Kepala Bagian Umum agar menjadwalkan pengawasan dan evaluasi berkala. Pegawai agar lebih aktif menyampaikan kendala, kebutuhan, maupun perkembangan pekerjaannya kepada pimpinan.

Kata Kunci: Peran Pimpinan, Motivasi Kerja, Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan

ABSTRACT

As the center of regional government administration, the Balangan Regency Regional Secretariat Office requires optimal leadership roles in increasing employee work motivation. However, problems faced include declining work motivation, minimal recognition and appreciation from leaders, and limited information and support provided to employees. This study uses a qualitative descriptive approach with data collection techniques through interviews, observations, and documentation. The results of the study indicate that the leadership role in general is still not running well. This is evident from several aspects, namely: suboptimal leadership responsibilities due to weak monitoring activities, ineffective motivational functions, reflected in declining employee work enthusiasm, unclear directions, giving general and less specific instructions, less than optimal observation of employee performance, uneven information delivery and poor input reception because many employee suggestions do not receive a clear response. On the other hand, there are several aspects that have been running well, namely: leadership initiatives in creating a comfortable work environment, leadership abilities in solving problems by taking quick steps; and employee resource management carried out through task mapping. Inhibiting factors in this study include lack of monitoring, decreased employee motivation, unclear instructions, minimal attention to employee activities, limited information, and a lack of response to employee suggestions. Supporting factors include leadership efforts to create a conducive work environment, rapid decision-making, and the management of employee resources through planned mapping.

Keywords: Leadership Role, Work Motivation, General Affairs Division of the Balangan Regency Regional Secretariat

PENDAHULUAN

Pemimpin dalam suatu organisasi memegang peranan penting sebagai penentu keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Gaya dan praktik kepemimpinan yang diterapkan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, karena kepemimpinan merupakan salah satu faktor utama yang memengaruhi perilaku, sikap, serta aktivitas bawahan dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, keberhasilan organisasi tidak dapat dilepaskan dari kemampuan pimpinan dalam mengarahkan dan menggerakkan sumber daya manusia yang dimilikinya.

Pimpinan menempati posisi strategis dalam membentuk budaya kerja yang produktif dan berorientasi pada kinerja. Selain berperan sebagai pengambil keputusan, pimpinan juga berfungsi sebagai figur teladan, sumber inspirasi, serta pemberi motivasi bagi pegawai. Pimpinan yang mampu memotivasi bawahannya secara efektif dapat meningkatkan loyalitas, semangat kerja, dan produktivitas pegawai. Sebaliknya, kurangnya perhatian pimpinan terhadap kebutuhan, kondisi kerja, dan kesejahteraan pegawai dapat memicu penurunan motivasi, yang pada akhirnya berdampak pada menurunnya kinerja organisasi secara keseluruhan.

Motivasi kerja dapat dipahami sebagai dorongan psikologis yang berasal dari dalam maupun luar diri individu, yang mendorong seseorang untuk bekerja dengan tingkat intensitas, arah, dan ketekunan tertentu guna mencapai tujuan organisasi. Pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, kreatif, disiplin, serta memiliki tingkat kehadiran yang lebih tinggi. Sebaliknya, rendahnya motivasi kerja dapat menyebabkan penurunan kualitas pelayanan, keterlambatan penyelesaian tugas, serta terciptanya suasana kerja yang kurang kondusif.

Dalam organisasi sektor publik, peran pimpinan menjadi semakin krusial karena tidak hanya bertindak sebagai pengambil keputusan dan pengawas, tetapi juga sebagai penggerak utama motivasi pegawai. Pimpinan pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan, mulai dari Sekretaris Daerah hingga kepala bagian dan subbagian, memiliki tanggung jawab untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung serta menerapkan strategi yang tepat guna meningkatkan semangat dan gairah kerja pegawai.

Upaya pemberian motivasi oleh pimpinan dapat diwujudkan melalui berbagai bentuk, antara lain pemberian penghargaan dan pengakuan atas kinerja yang baik, pendelegasian tugas yang menantang guna menumbuhkan rasa tanggung jawab dan pengembangan diri, penciptaan komunikasi yang terbuka dan saling mendukung, serta penyediaan kesempatan pengembangan karier dan pelatihan.

Sebagai pusat administrasi pemerintahan daerah, Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan dihadapkan pada tuntutan masyarakat yang semakin tinggi terkait transparansi, akuntabilitas, dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Kondisi ini menuntut keberadaan pegawai yang tidak hanya memiliki kompetensi teknis, tetapi juga komitmen dan dedikasi yang tinggi, yang sangat berkaitan erat dengan tingkat motivasi kerja yang dimiliki.

Namun, berdasarkan hasil observasi peneliti, masih ditemukan sejumlah permasalahan di Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan. Permasalahan tersebut antara lain adanya penurunan motivasi kerja pegawai yang tercermin dari rendahnya semangat dan produktivitas dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Kondisi ini berdampak pada belum optimalnya capaian kinerja, sebagaimana terlihat dalam laporan kinerja satu tahun terakhir yang menunjukkan ketidaktercapaian beberapa target program dan kegiatan. Selain itu, masih minimnya penghargaan dan apresiasi dari pimpinan menyebabkan pegawai merasa kurang dihargai, sehingga berpengaruh negatif terhadap motivasi kerja. Bentuk apresiasi, baik formal maupun informal, dirasakan belum merata bagi pegawai yang menunjukkan kinerja baik atau kontribusi lebih.

Permasalahan lainnya adalah kurang efektifnya komunikasi internal antara pimpinan dan pegawai. Beberapa pegawai masih mengalami keterbatasan informasi terkait pembagian tugas, tujuan organisasi, perubahan kebijakan, maupun hasil evaluasi kinerja. Pola komunikasi yang cenderung satu arah dan formal juga membatasi ruang bagi pegawai untuk menyampaikan pendapat, saran, maupun kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan tugas.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, peneliti tertarik untuk mengkaji lebih mendalam mengenai “Peran Pimpinan dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan.”

METODE

Penelitian ini mengambil lokasi di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan yang beralamat di Jalan Jenderal Ahmad Yani No. 1, Paringin, Batu Piring, Kecamatan Paringin Selatan, Kabupaten Balangan, Kalimantan Selatan 71612.

Pendekatan penelitian merupakan suatu strategi atau perencanaan yang dirancang untuk menentukan bagaimana proses penelitian akan dilaksanakan. Rancangan ini bertujuan untuk memperoleh jawaban atas rumusan masalah atau pertanyaan penelitian yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam penelitian ini, pendekatan yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan jenis penelitian eksplanatif (penjelasan), yaitu pendekatan yang berfokus pada analisis hubungan antar variabel serta menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya.

Tipe studi yang diterapkan dalam penyusunan skripsi ini ialah studi kualitatif dengan pendekatan deskriptif atau deskriptif kualitatif. Metode penelitian deskriptif bertujuan untuk mencari solusi terhadap masalah yang ada saat ini. Dapat disimpulkan bahwa metode deskriptif merupakan cara untuk menginterpretasikan data yang ada, seperti halnya mengenai keadaan yang dialami.

Jenis data yang diambil menurut Sugiyono (2016:25) dalam penelitian ini bersumber dari dua sumber data utama, yaitu :

1. Data Primer yaitu keseluruhan data hasil penelitian yang diperoleh dari wawancara dan observasi langsung dilapangan, yang bersumber dari jumlah keseluruhan pegawai.
2. Data Sekunder yaitu data yang diperoleh dari studi literatur atau perpustakaan serta data-data resmi yang didapat terhadap objek yang diteliti.

Sumber Data menurut Sugiyono (2016:25) adalah data yang digali dalam penelitian ini bersumber dari informan. Apabila riset menggunakan wawancara untuk mengumpulkan datanya, maka sumber data dikenal sebagai informan, yaitu individu yang memberikan respons dan menjawab pertanyaan penelitian. Dalam penelitian ini, metode yang digunakan adalah observasi sehingga sumber data juga disebut informan. Informan merujuk pada individu yang digunakan untuk memberikan informasi mengenai situasi dan kondisi data. *Snowball sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang dilakukan secara berantai terhadap informan pangkal sampai infoeman kunci.

Desain operasional penelitian menurut Sugiyono (2016:2) adalah definisi yang didasarkan atas sifat-sifat yang diamati. definisi operasional mencakup hal-hal penting dalam penelitian yang memerlukan penjelasan, bersifat spesifik, rinci, tegas dan pasti. Untuk menghindari kekeliruan dan kesalah pahaman dalam penelitian yang dikehendaki pada penelitian ini penulis berusaha membuat definisi operasional sebagai berikut:

Tabel 3.1
Desain Operasional Penelitian

Variabel	Sub Variabel	Indikator
Henry Mintzberg dalam Robbins dkk. (2017:7) Peran	1. Peran antarpesonal	a. Bertanggungjawab b. Memotivasi c. Mengarahkan

		d. Instruksi
	2. Peran informasional	a. Mengamati b. Menyampaikan Informasi c. Menerima Masukan
	3. Peran pengambilan keputusan	a. Inisiatif b. Penyelesaian masalah c. Mengatur sumberdaya

Sumber : Diolah Peneliti, 2025

Untuk pengumpulan data yang diperlukan dalam penelitian ini, penulis menggunakan teknik pengumpulan data menurut Sugiyono (2016:217) sebagai berikut :

1. Wawancara

Yaitu teknik penggalian data yang penulis lakukan dengan cara wawancara bebas pada responden dan informan untuk melengkapi data yang digali melalui teknik lainnya.

2. Observasi (Pengamatan)

Yaitu teknik yang digunakan secara langsung pada objek untuk mendapatkan data dengan melihat, mengamati fenomena yang terjadi dan mencatat mengenai hal-hal yang ada kaitannya dengan Peran Pimpinan dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan.

3. Dokumentasi, yaitu mengumpulkan data-data didokumen atau arsip dan berkaitan dengan permasalahan yang sedang dibahas.

Teknik analisa data merupakan bagian yang penting dalam suatu penelitian. Melalui teknik analisa data, maka data-data yang diperoleh diklasifikasikan secara diskriptif. Data-data yang telah disusun kemudian disajikan melalui proses yang dilakukan secara sistematis, metodologis dan konsisten, sehingga diperoleh gambaran yang jelas tentang Peran Pimpinan dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan.

Menurut (Miles, Huberman dan Saldana, 2016:14), terdapat beberapa tahapan, yaitu:

1. Menyusun Presentasi

Pada tahap ini, pendekatan yang paling sederhana untuk memetakan inovasi adalah dengan membaginya ke dalam beberapa bagian atau elemen. Bagian-bagian ini kemudian digunakan sebagai kerangka matriks, di mana sumbu vertikal matriks mewakili rentang waktu, dari tahap penggunaan awal hingga penggunaan selanjutnya. Jika terdapat perubahan pada suatu elemen sepanjang periode tersebut, peneliti dapat menambahkan catatan singkat untuk menjelaskan perubahan tersebut (Miles, Huberman, & Saldana, 2016:14).

2. Memasukkan Data

Tahap ini berfokus pada pencatatan perubahan yang terjadi pada masing-masing elemen inovasi. Informasi tersebut biasanya dikumpulkan melalui catatan lapangan dan wawancara dengan para pengguna inovasi. Data dapat diberi kode khusus agar memudahkan peneliti untuk melacak inovasi yang telah tercatat sebelumnya.

3. Menganalisis Data

Pada fase analisis, peneliti berupaya memahami situasi secara lebih mendalam dengan meninjau kembali elemen-elemen lain dari catatan lapangan. Informasi tambahan dari responden, termasuk alasan di balik perubahan, menjadi bagian penting dari proses ini. Analisis kualitatif bersifat berkelanjutan, dimulai sebelum penelitian lapangan, berlanjut selama pengumpulan data, dan tetap dilakukan setelah kegiatan di lapangan selesai.

Dalam rangka mengupayakan keabsahan data, maka dibuat uji keabsahan data sebagaimana disimpulkan oleh Sugiyono (2015:45) salah satunya uji kredibilitas ialah kesesuaian antara konsep peneliti dengan konsep informan yaitu dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan, triangulasi, diskusi dengan teman sejawat, analisis kasus negatif dan *membercheck*.

Penelitian yang berjudul Peran Pimpinan dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan:

1. Perpanjangan Pengamatan

Perpanjangan pengamatan dilakukan ketika peneliti kembali ke lokasi penelitian untuk melanjutkan observasi dan wawancara, baik dengan narasumber lama maupun baru. Tujuan dari langkah ini adalah mempererat interaksi antara peneliti dan responden, sehingga informasi yang dikumpulkan lebih lengkap dan tidak ada yang terlewat atau disembunyikan.

2. Peningkatan Ketekunan

Meningkatkan ketekunan berarti melakukan pengamatan secara lebih cermat dan konsisten. Dengan melakukan observasi yang teliti, peneliti dapat mencatat data dan rangkaian kejadian dengan sistematis. Ketekunan ini juga memungkinkan proses verifikasi data menjadi lebih akurat.

3. Diskusi dengan Rekan Sejawat

Dalam tahap ini, peneliti menggunakan rekan sejawat atau saksi sebagai bahan rujukan untuk memvalidasi informasi yang telah diperoleh. Data mengenai interaksi antarindividu atau deskripsi situasi dapat dilengkapi dengan dokumentasi visual, seperti foto atau rekaman suara. Penggunaan alat perekam ini sangat membantu meningkatkan kredibilitas data penelitian kualitatif.

4. *Member Check*

Member check adalah proses verifikasi informasi yang diperoleh peneliti dengan narasumber. Tujuan dari langkah ini adalah untuk menilai sejauh mana data yang dikumpulkan sesuai dengan pengalaman atau pernyataan yang disampaikan oleh responden.

PEMBAHASAN

1. Peran Antarpersonal

Peran antarpersonal merupakan peran yang dilakukan oleh individu dalam menjalin interaksi dan hubungan dengan pihak lain di dalam suatu kelompok atau organisasi. Peran ini mencerminkan kemampuan seseorang dalam membangun komunikasi yang efektif, menjalin kerja sama, memberikan motivasi, menjalankan fungsi kepemimpinan, serta menjaga hubungan sosial yang harmonis guna mendukung tercapainya tujuan bersama.

a. Bertanggungjawab

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, dapat disimpulkan bahwa indikator tanggung jawab pimpinan masih belum berjalan secara optimal. Hal ini disebabkan oleh terbatasnya pelaksanaan monitoring dan evaluasi terhadap kinerja pegawai. Kondisi tersebut menimbulkan keluhan dari pegawai karena hasil kerja yang telah dilakukan jarang mendapatkan tindak lanjut maupun umpan balik yang bersifat konstruktif. Akibatnya, pegawai mengalami kesulitan dalam menilai apakah pekerjaan yang mereka laksanakan telah sesuai dengan harapan dan standar yang ditetapkan.

b. Memotivasi

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, dapat disimpulkan bahwa indikator memotivasi yang dilakukan pimpinan masih belum berjalan secara optimal. Hal ini tercermin dari menurunnya motivasi kerja pegawai yang terlihat dari rendahnya semangat dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Banyak pekerjaan diselesaikan tanpa antusiasme, sehingga berdampak pada lambatnya proses kerja dan menurunnya efektivitas pelaksanaan tugas. Hasil observasi menunjukkan bahwa beberapa pekerjaan yang seharusnya dapat diselesaikan lebih cepat justru mengalami keterlambatan akibat rendahnya semangat kerja, yang pada akhirnya menurunkan efisiensi serta meningkatkan risiko terjadinya kesalahan administrasi.

Temuan tersebut diperkuat oleh hasil dokumentasi yang menunjukkan penurunan capaian kinerja pegawai dalam satu tahun terakhir. Hal ini terlihat dari tidak tercapainya sejumlah target

kerja, antara lain penyusunan bahan kebijakan yang hanya terealisasi 7 dari 12 dokumen, evaluasi kelembagaan yang terealisasi 2 dari 3 OPD, penyusunan SOP yang terealisasi 6 dari 10 SOP, laporan dan rekomendasi kebijakan yang terealisasi 6 dari 8 laporan, serta pelaksanaan tugas tambahan yang hanya mencapai 75 persen dari target. Kondisi ini menunjukkan bahwa rendahnya motivasi kerja pegawai berdampak langsung pada pencapaian kinerja organisasi.

c. Mengarahkan

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, dapat disimpulkan bahwa indikator pengarahan yang dilakukan pimpinan masih belum berjalan secara optimal. Hal ini terlihat dari masih adanya kebingungan pegawai dalam menentukan prioritas pekerjaan serta memahami standar hasil yang diharapkan. Kurangnya kejelasan dalam pengarahan menyebabkan instruksi yang diberikan sulit diterapkan secara efektif dalam pelaksanaan tugas. Selain itu, minimnya umpan balik terhadap hasil kerja membuat pegawai tidak memiliki acuan yang jelas untuk melakukan perbaikan, sehingga kualitas kinerja yang dihasilkan belum dapat ditingkatkan secara maksimal.

d. Instruksi

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, dapat disimpulkan bahwa indikator pemberian instruksi oleh pimpinan masih belum berjalan secara optimal. Instruksi yang disampaikan cenderung bersifat umum dan tidak disertai dengan penjelasan teknis yang memadai, sehingga pegawai harus menafsirkan sendiri cara penyelesaian tugas yang diberikan. Kondisi ini menyebabkan hasil pekerjaan menjadi tidak seragam dan berpotensi menurunkan kualitas kerja. Selain itu, pimpinan juga jarang melakukan tindak lanjut atau monitoring terhadap instruksi yang telah disampaikan, sehingga tidak terdapat evaluasi maupun pengecekan ulang untuk memastikan pemahaman pegawai. Minimnya kejelasan dan bimbingan tersebut membuat pegawai merasa kurang mendapatkan arahan dalam melaksanakan tugas.

2. Peran Informasional

Peran informasional merupakan peran yang dijalankan individu dalam proses memperoleh, mengelola, menyimpan, serta mendistribusikan informasi kepada pihak-pihak terkait di dalam organisasi. Peran ini menempatkan seseorang sebagai pengumpul, pengolah, sekaligus penyampai informasi yang diperlukan guna mendukung proses pengambilan keputusan dan memastikan kelancaran pelaksanaan kegiatan organisasi.

a. Mengamati

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, dapat disimpulkan bahwa indikator pengamatan yang dilakukan pimpinan masih belum berjalan secara optimal. Hal ini terlihat dari banyaknya aktivitas pegawai yang belum memperoleh perhatian yang memadai, baik dalam bentuk evaluasi maupun umpan balik. Pengamatan kerja yang dilakukan pimpinan cenderung terbatas dan lebih mengandalkan laporan administratif dibandingkan pemantauan langsung di lapangan, sehingga kondisi kerja pegawai tidak tergambar secara utuh. Akibatnya, pegawai merasa kurang mendapatkan arahan dan dukungan dalam melaksanakan tugas, serta upaya peningkatan motivasi kerja menjadi kurang tepat sasaran.

b. Menyampaikan Informasi

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, dapat disimpulkan bahwa indikator penyampaian informasi oleh pimpinan masih belum berjalan secara optimal. Hal ini terlihat dari tidak meratanya distribusi informasi, di mana sejumlah instruksi atau pemberitahuan penting hanya diterima oleh sebagian pegawai, sementara pegawai lainnya memperoleh informasi dari sumber tidak resmi atau melalui komunikasi informal antarpegawai. Selain itu, pimpinan belum memanfaatkan media komunikasi internal secara maksimal, sehingga informasi yang seharusnya dapat disampaikan melalui saluran resmi, seperti grup komunikasi, notulen, atau papan pengumuman, tidak tersampaikan secara cepat dan menyeluruh. Kondisi ini menyebabkan terjadinya kesenjangan informasi di lingkungan kerja dan berpotensi menghambat pelaksanaan tugas pegawai.

c. Menerima Masukan

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, dapat disimpulkan bahwa indikator penerimaan masukan oleh pimpinan masih belum berjalan secara optimal. Banyak usulan yang disampaikan

pegawai tidak memperoleh respons yang jelas, baik dalam bentuk penjelasan maupun tindak lanjut. Keterbatasan waktu pimpinan sering menjadi alasan kurangnya ruang bagi pegawai untuk menyampaikan pendapat secara langsung, sehingga penyampaian ide kerap dilakukan melalui jalur informal atau perantara yang kurang efektif. Kondisi ini menyebabkan sebagian masukan tidak tersampaikan secara utuh dan akurat, serta menghambat partisipasi pegawai dalam upaya perbaikan kinerja organisasi.

3. Peran Pengambilan Keputusan

Peran pengambil keputusan merupakan peran individu dalam menetapkan pilihan, merumuskan kebijakan, serta menentukan langkah-langkah strategis guna menyelesaikan permasalahan, menangani konflik, dan mengarahkan organisasi menuju tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Peran ini menuntut kemampuan untuk menganalisis informasi secara cermat, mempertimbangkan berbagai alternatif yang ada, serta memilih keputusan paling tepat yang memberikan manfaat optimal bagi organisasi.

a. Inisiatif

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, dapat disimpulkan bahwa indikator inisiatif pimpinan telah berjalan dengan baik. Pimpinan menunjukkan upaya dalam menciptakan lingkungan kerja yang nyaman melalui pendekatan yang bersifat humanis, sehingga pegawai merasa dihargai dan diakui sebagai bagian penting dari organisasi. Hal ini terlihat dari adanya forum diskusi maupun rapat rutin yang memberikan ruang bagi pegawai untuk menyampaikan pendapat, gagasan, serta keluhan. Keterbukaan tersebut mendorong rasa keterlibatan pegawai dalam proses pengambilan keputusan dan berdampak positif terhadap peningkatan motivasi kerja.

b. Penyelesaian Masalah

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, dapat disimpulkan bahwa indikator penyelesaian masalah yang dilakukan pimpinan telah berjalan dengan baik. Pimpinan dinilai mampu mengambil tindakan secara cepat dalam menangani berbagai permasalahan yang berpotensi menghambat kinerja pegawai. Ketika muncul kendala yang berkaitan dengan beban kerja, ketersediaan fasilitas, maupun koordinasi antarpegawai, pimpinan segera melakukan evaluasi serta penyesuaian terhadap sistem kerja yang diterapkan. Selain itu, pimpinan juga memberikan solusi melalui peningkatan pembinaan dan pendampingan bagi pegawai yang mengalami kesulitan teknis maupun administratif, sehingga permasalahan dapat diselesaikan secara efektif.

c. Mengatur Sumberdaya

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, dapat disimpulkan bahwa indikator pengaturan sumber daya oleh pimpinan telah berjalan dengan baik. Pimpinan melakukan pengelolaan sumber daya manusia melalui pemetaan kompetensi pegawai secara berkala, sehingga penempatan pegawai disesuaikan dengan keahlian dan minat kerja yang dimiliki. Selain itu, pimpinan juga memberikan ruang partisipasi bagi pegawai untuk menyampaikan pendapat, gagasan, maupun usulan terkait mekanisme kerja. Keterlibatan pegawai dalam proses pengambilan keputusan tersebut menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi dan berkontribusi positif terhadap peningkatan motivasi kerja.

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Peran Pimpinan Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai Pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan.

1. Faktor Penghambat

a. Kurangnya Monitoring Dan Evaluasi Yang Dilakukan Pimpinan

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan evaluasi oleh pimpinan belum berjalan secara optimal. Evaluasi kinerja cenderung tidak dilakukan secara terjadwal dan belum didukung oleh indikator penilaian yang jelas. Dalam praktiknya, evaluasi lebih sering dilakukan setelah muncul permasalahan yang cukup signifikan, bukan sebagai langkah pencegahan untuk mengantisipasi potensi masalah sejak dini. Selain itu, pimpinan lebih banyak mengandalkan pemeriksaan laporan tertulis tanpa disertai pemantauan langsung terhadap pelaksanaan pekerjaan di lapangan, sehingga kondisi kerja pegawai tidak terpantau secara menyeluruh.

b. Penurunan Motivasi Kerja Pegawai

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, dapat disimpulkan bahwa belum adanya apresiasi yang jelas dari pimpinan terhadap kinerja pegawai. Banyak pegawai yang telah berupaya menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang ditetapkan, namun hasil kerja tersebut belum memperoleh pengakuan maupun penghargaan yang layak. Kondisi ini turut diperparah oleh pembagian beban kerja yang belum merata, di mana sebagian pegawai menerima tugas berlebihan hingga merasa kewalahan, sementara pegawai lainnya justru memperoleh tugas yang relatif sedikit dan merasa kurang dilibatkan. Ketidakadilan dalam pembagian tugas tersebut menimbulkan rasa kelelahan, ketidakpuasan, serta berdampak negatif terhadap motivasi kerja pegawai.

c. Ketidakjelasan Instruksi Yang Diberikan

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, dapat disimpulkan bahwa ketidakjelasan instruksi dari pimpinan menjadi salah satu kendala dalam pelaksanaan tugas pegawai. Arahan yang diberikan cenderung bersifat umum dan tidak disertai penjelasan mengenai tahapan kerja, batas waktu penyelesaian, maupun standar kualitas yang harus dicapai. Selain itu, instruksi sering kali hanya disampaikan secara lisan tanpa dukungan dokumentasi tertulis, sehingga pegawai tidak memiliki pedoman yang jelas apabila terjadi perbedaan pemahaman. Kondisi ini menyebabkan pegawai mengalami kesulitan dalam memahami tugas yang harus dikerjakan dan berpotensi menghambat efektivitas kerja.

d. Banyak Aktivitas Pegawai Yang Tidak Mendapatkan Perhatian

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, dapat disimpulkan bahwa masih banyak aktivitas pegawai yang berlangsung tanpa pengawasan dan perhatian yang memadai dari pimpinan. Akibatnya, berbagai upaya yang telah dilakukan pegawai tidak memperoleh penilaian maupun umpan balik yang bersifat konstruktif. Kurangnya perhatian tersebut juga terlihat dari jarangya pembahasan aktivitas pegawai dalam forum formal, seperti rapat koordinasi atau evaluasi berkala. Kondisi ini menyebabkan pegawai merasa kurang diperhatikan dan berpotensi menurunkan motivasi serta kualitas kinerja yang dihasilkan.

e. Kurangnya Informasi Yang Diberikan Kepada Pegawai

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, dapat disimpulkan bahwa keterbatasan informasi yang diberikan pimpinan menyebabkan pegawai melaksanakan tugas tanpa memahami tujuan dan gambaran besar yang ingin dicapai. Arahan yang disampaikan umumnya bersifat singkat dan tidak disertai penjelasan mengenai latar belakang, tingkat urgensi, maupun hasil akhir yang diharapkan. Kondisi ini membuat pegawai mengalami kesulitan dalam melakukan evaluasi diri, karena tidak adanya kejelasan terkait standar kinerja, target pencapaian, serta indikator penilaian yang digunakan. Akibatnya, pegawai tidak mengetahui apakah pekerjaan yang dilakukan telah sesuai dengan ekspektasi atau masih memerlukan perbaikan.

f. Tidak Adanya Respon Dalam Usulan Pegawai

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, dapat disimpulkan bahwa banyak pegawai merasa tidak puas karena berbagai usulan yang mereka sampaikan tidak memperoleh tanggapan yang jelas dari pimpinan, baik dalam bentuk persetujuan, penolakan, maupun penjelasan lanjutan. Masukan yang diberikan sering kali tidak ditindaklanjuti sehingga menimbulkan kesan diabaikan. Kondisi ini diperkuat oleh minimnya ruang diskusi yang disediakan pimpinan, karena forum atau kesempatan untuk membahas kebutuhan serta gagasan pegawai jarang dibuka. Dalam pelaksanaan rapat, komunikasi cenderung berlangsung satu arah dan lebih berfokus pada penyampaian instruksi, bukan pada dialog dua arah. Akibatnya, partisipasi pegawai dalam menyampaikan ide dan pendapat menjadi terbatas.

2. Faktor Pendukung

a. Adanya Usaha Pimpinan Menciptakan Kerja Lingkungan Kerja Yang Baik

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, dapat disimpulkan bahwa pimpinan menunjukkan komitmen yang baik dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Hal ini tercermin dari upaya pimpinan membangun komunikasi yang terbuka dan mudah diakses, sehingga pegawai memiliki kesempatan untuk menyampaikan pendapat, kebutuhan, maupun permasalahan tanpa

rasa takut atau tekanan. Selain itu, pimpinan juga berupaya menyediakan fasilitas kerja yang memadai, seperti ruang kerja yang nyaman, peralatan kantor yang berfungsi dengan baik, serta akses terhadap berbagai sarana pendukung lainnya guna menunjang kelancaran pelaksanaan tugas pegawai.

b. Pimpinan Mengambil Langkah Cepat Dalam Menangani Masalah

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, dapat disimpulkan bahwa pimpinan menunjukkan kemampuan yang baik dalam merespons permasalahan yang muncul di lingkungan kerja. Pimpinan dinilai sigap dalam menangani berbagai hambatan operasional sehingga tidak berlarut-larut dan dapat segera diselesaikan. Hal ini terlihat dari kebiasaan pimpinan yang segera mengoordinasikan pihak-pihak terkait untuk merumuskan solusi yang bersifat praktis dan dapat langsung diterapkan, guna menjaga kelancaran aktivitas kerja di Bagian Umum.

c. Pimpinan mengatur sumber daya pegawai dengan melakukan pemetaan kompetensi secara berkala

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, dapat disimpulkan bahwa pimpinan menunjukkan komitmen yang kuat dalam mengoptimalkan pengelolaan sumber daya manusia. Hal ini tercermin dari pelaksanaan pemetaan kompetensi pegawai yang dilakukan secara berkala, disertai dengan evaluasi kemampuan secara rutin. Upaya tersebut bertujuan agar pembagian tugas dapat terus disesuaikan dengan perkembangan kompetensi pegawai serta kebutuhan organisasi, sehingga kinerja dapat berjalan lebih efektif dan optimal.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan penulis di lapangan, maka kesimpulan pada penelitian ini yang berfokus pada teori Henry Mintzberg dalam Robbins dkk. (2017:7) sebagai berikut:

Peran pimpinan dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan dinilai masih belum optimal. Hal ini dapat dilihat dari beberapa indikator. Pada subvariabel peran antarpersonal, aspek tanggung jawab pimpinan belum berjalan dengan baik karena kegiatan monitoring dan evaluasi masih terbatas, sehingga kinerja pegawai jarang memperoleh tindak lanjut maupun masukan yang bersifat membangun. Aspek pemberian motivasi juga belum efektif, yang tercermin dari menurunnya semangat kerja pegawai dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Selain itu, pengarahan yang diberikan pimpinan belum jelas, menyebabkan pegawai sering mengalami kebingungan terkait penentuan prioritas pekerjaan dan standar hasil yang diharapkan. Pemberian instruksi pun masih kurang optimal karena cenderung bersifat umum dan tidak disertai penjelasan teknis yang memadai. Pada subvariabel peran informasional, kemampuan pimpinan dalam mengamati kinerja pegawai juga dinilai kurang baik, karena masih banyak aktivitas pegawai yang tidak mendapatkan perhatian, baik dalam bentuk evaluasi maupun umpan balik, sehingga pegawai merasa kurang memperoleh arahan dan dukungan. Penyampaian informasi belum berjalan secara merata, karena sebagian pegawai tidak menerima instruksi atau pemberitahuan penting secara langsung dan hanya mengetahui informasi melalui sumber tidak resmi. Selain itu, penerimaan masukan dari pegawai belum optimal, karena berbagai usulan yang disampaikan sering kali tidak memperoleh respons yang jelas maupun tindak lanjut. Sementara itu, pada subvariabel peran pengambilan keputusan, beberapa indikator menunjukkan hasil yang cukup baik. Pimpinan dinilai memiliki inisiatif dalam menciptakan lingkungan kerja yang nyaman melalui pendekatan yang lebih humanis. Selain itu, pimpinan juga mampu mengambil langkah cepat dalam menyelesaikan permasalahan yang berpotensi menghambat kinerja pegawai. Pengelolaan sumber daya pegawai pun tergolong baik, yang ditunjukkan melalui upaya pemetaan kompetensi secara berkala.

Faktor-faktor yang memengaruhi peran pimpinan dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan terdiri atas faktor penghambat dan faktor pendukung. Faktor penghambat meliputi kurangnya pelaksanaan monitoring dan evaluasi oleh pimpinan, menurunnya motivasi kerja pegawai, ketidakjelasan instruksi yang diberikan, minimnya perhatian terhadap aktivitas pegawai, terbatasnya informasi yang diterima pegawai, serta tidak adanya respons yang jelas terhadap usulan pegawai. Adapun faktor pendukung mencakup adanya upaya



pimpinan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, kemampuan pimpinan dalam mengambil tindakan cepat untuk menyelesaikan permasalahan, serta pengaturan sumber daya pegawai melalui pemetaan kompetensi yang dilakukan secara berkala.

DAFTAR PUSTAKA

Robbins, Stephen P., Mary Coulter, dan David A. DeCenzo. 2017. *Fundamentals of Management*. Edisi ke-10. Boston: Pearson.

Miles, M. B., Huberman, A. M., dan Saldaña, J. 2017. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. California: SAGE Publications.

Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.