

**STRATEGI PENINGKATAN MOTIVASI KERJA PEGAWAI
MELALUI PENDEKATAN *REWARD* DAN *PUNISHMENT*
PASCA PEMINDAHAN IBUKOTA
(Studi Perpindahan Aktivitas Pemerintahan di Provinsi Maluku
Utara)**

Armin

Mahasiswa Pascasarjana
Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN)

Abstrak

Sofifi's deciding as the capital of North Maluku-Province as to paragraph rule 9 verse 2 Invite Number 49 year 1999 about the Forming of North Maluku-Province, had gave in occupation Sofifi as government center. To to execute it constitutional obligation, the Government of North Maluku-Province must to move it government activity from Ternate to Sofifi. But policy the Government of North Maluku-Province mentioned its appear clapy beside hand because to its statement the Civil Country Employee yet ready and to undergo motivate descendant .

The purpose of this study was to determine the cause of the Civil Servants Work Motivation North Maluku province tends to decrease after the transfer of the capital from Ternate to Sofifi and efforts to find out what will be done by the North Maluku provincial government in order to increase the motivation of civil servants North Maluku province after the transfer of the capital from Ternate to Sofifi. In this study, the writer used descriptive qualitative approach. The data was collected through interviews and documentation using probability sampling techniques were allotted to civil secretariat North Maluku province.

From the results of research and discussion, the authors conclude that there are several factors that cause decreased motivation of civil servants working in North Moluccas province after relocation of the capital from Ternate to Sofifi including transport factors, weather factors, factors shelter and clean water factor. The attempts that will be made by the Provincial Government of North Maluku improve the motivation of civil servants in the province of North Moluccas after the transfer of the capital from Ternate to Sofifi among other allowances, provision of housing facilities, provision of clean water, provision of information and communication technology facilities, provision of rewards and penalties to civil servants North Moluccas province that was not disciplined.

Keywords: *Pegawai, reward, funishment*

A. Pendahuluan

Ketika konsep otonomi daerah dicanangkan oleh pemerintah pusat pada tahun 2001, telah terjadi pergeseran paradigma dan sistem pemerintahan yang bercorak monolitik sentralistik di pemerintah pusat ke arah sistem pemerintahan yang desentralistik (*local democracy*) di pemerintah daerah. Sistem pemerintahan seperti ini memberikan keleluasaan kepada daerah dalam wujud “Otonomi Daerah” yang luas, nyata dan bertanggungjawab untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat berdasarkan prinsip-prinsip demokrasi, peran serta, prakarsa dan aspirasi masyarakat atas dasar pemerataan dan keadilan serta sesuai dengan kondisi, potensi dan keragaman daerah.

Perubahan paradigma ini telah memunculkan fenomena keinginan masyarakat pada berbagai wilayah untuk membentuk suatu daerah otonom baru, baik daerah propinsi maupun kabupaten/kota. Keinginan itu didasari oleh berbagai dinamika yang terjadi di daerah baik dinamika politik, ekonomi sosial maupun budaya. Dengan terbentuknya Daerah Otonom Baru (DOB), maka diharapkan mampu memanfaatkan peluang yang lebih besar dalam mengurus dirinya sendiri, terutama berkaitan dengan pengelolaan sumber-sumber pendapatan asli daerah, sumber daya alam dan pengelolaan transfer dana pemerintah pusat kepada daerah dalam rangka meningkatkan kemampuan fiskal, kualitas kesejahteraan masyarakat serta pelayanan publik yang semakin baik kepada masyarakat setempat.

Dinamika otonomi daerah melalui pembentukan DOB juga dirasakan oleh Provinsi Maluku Utara, yang merupakan hasil pemekaran dari Provinsi Maluku. Isu ketimpangan pembangunan antar wilayah dijadikan *justifikasi* untuk melakukan pemekaran wilayah provinsi guna menjamin akselerasi pembangunan wilayah yang dianggap tertinggal. Tanpa melalui proses yang rumit pada tanggal 12 Oktober 1999, dengan diterbitkannya Undang-Undang Nomor 46 Tahun 1999 tentang Pembentukan Provinsi Maluku Utara, Kabupaten Buru dan Kabupaten Maluku Tenggara Barat, Provinsi Maluku Utara diresmikan dengan ibukota Provinsi berkedudukan di Sofifi.

Undang-Undang Nomor 46 tahun 1999, dalam Pasal 9 ayat (1) ditetapkan Ibukota Provinsi Maluku Utara berkedudukan di Sofifi (saat ini daerah yang dimaksud dengan Sofifi tersebut berstatus kelurahan). Selanjutnya dalam Pasal 20 ayat (1), juga disebutkan ibukota sementara berkedudukan di Ternate, dan diberikan jangka waktu selama lima tahun

untuk mengembangkan Sofifi, artinya ada masa transisi yang disediakan untuk mengembangkan Sofifi agar layak menjadi kawasan ibukota.

Ketika ditentukan sebagai ibukota, Sofifi sama sekali tidak memiliki keunggulan kemajuan sebagai kota, bahkan dalam konteks menopang kehidupan kota bisa dikatakan sama sekali tidak terbangun. Sofifi merupakan daerah di dataran Pulau Halmahera yang sebelumnya hanyalah sebuah desa yang tidak menunjukkan ciri-ciri apapun sebagai wilayah urban. Dengan kata lain, Provinsi Maluku Utara akan dihadapkan dengan permasalahan bagaimana melakukan konsolidasi ekonomi-politik sebagai hal yang mesti dihadapi oleh sebuah provinsi baru dan juga membangun wilayah kosong menjadi daerah yang layak menjadi sebuah ibukota.

Sebagai sebuah kelurahan saat ini, kesiapan infrastruktur dan sarana dan prasarana lainnya belumlah menunjang. Selama masa transisi lima tahun penyiapan Sofifi (Tahun 1999 s/d 2004) segala aktivitas pemerintahan berpusat di Ternate. Penunjukan Ternate sebagai ibukota sementara juga didasarkan pada pertimbangan kesiapan infrastruktur dan fasilitas pendukung lainnya. Kota Ternate dianggap memadai untuk mendukung kinerja pemerintahan selama masa transisi. Namun penunjukan Kota Ternate sebagai ibukota sementara bukan tanpa persoalan, dengan luas daratan $\pm 250,85$ km², Kota Ternate menghadapi persoalan serius mulai dari keterbatasan tata ruang wilayah, pertumbuhan demografi dan migrasi yang tinggi, ancaman bahaya letusan gunung berapi, dan disaat yang bersamaan (tahun 2000 – 2005) di Pulau Ternate terdapat tiga pusat pemerintahan sekaligus yaitu Pemerintah Provinsi Maluku Utara, Pemerintah Kabupaten Maluku Utara dan Pemerintah Kota Ternate. Dengan penumpukan tersebut berakibat beban Kota Ternate telah melewati ambang batas kapasitas wilayah (*overload*), ini berarti Pemerintah Provinsi Maluku Utara tengah menghadapi persoalan mendesak terkait pemindahan ibukota ke Sofifi.

Desain pengembangan yang dirancang oleh Pemerintah Provinsi Maluku Utara untuk menyiapkan Sofifi menjadi ibukota ternyata mengalami kendala, sehingga walaupun telah melewati lima tahun transisi hampir tidak ada pembangunan yang berarti. Hal ini dikarenakan energi Pemerintah Provinsi Maluku Utara terserap untuk menyelesaikan konflik sosial bernuansa SARA yang berlangsung sejak tahun 2000 s/d 2003.

Bila mencermati ketentuan Pasal 20 ayat (2) UU No. 46 tahun 1999, yang menjelaskan bahwa selambat-lambatnya dalam jangka waktu 5 tahun, ibukota Provinsi Maluku Utara yang definitif telah difungsikan. Namun demikian upaya penyiapan Sofifi sebagai kawasan ibukota, baru dikerjakan pasca berakhirnya konflik horizontal tahun 2003. Kefakuman pembangunan Sofifi nampak dari terbatasnya sarana dan prasarana, serta fasilitas penunjang seperti ketersediaan listrik dan air bersih. Akibatnya

walaupun sudah ada gedung perkantoran namun aktivitas keseharian birokrasi masih banyak dilakukan di Ternate.

Sebenarnya selama masa transisi, segala tanggungjawab untuk pengembangan Sofifi menjadi wewenang Pemerintah Provinsi Maluku Utara berkoordinasi dengan Pemerintah Kabupaten Halmahera Tengah. Kebijakan Rencana Detail Tata Ruang Kawasan (RDTRK) Sofifi baru dikeluarkan lima tahun setelah pemekaran, namun secara konseptual RDTRK Sofifi yang dibuat Pemerintah Provinsi Maluku Utara ternyata berbenturan dengan rencana yang disusun oleh Pemerintah Kabupaten Halmahera Tengah. Koordinasi kedua pemerintah daerah tidak berjalan baik, rencana pengembangan sofifi yang semula ditargetkan lima tahun, ternyata tidak seperti yang diharapkan, perpindahan ibukota menjadi terlambat hampir enam tahun karena baru dilakukan pada tahun 2010.

Guna mempercepat proses pemindahan aktivitas pemerintahan ke Sofifi, pada tanggal 30 Desember 2009, Gubernur Maluku Utara menerbitkan Surat Keputusan Gubernur Nomor :160/KPTS/MU/2009 tentang Perpindahan Aktivitas Penyelenggaraan Pemerintahan Provinsi Maluku Utara dari Ternate ke Ibukota Sofifi. Secara resmi pemindahan semua aktivitas pemerintahan ke Sofifi baru mulai berjalan pada tanggal 4 Januari 2010. Namun keputusan Pemerintah Provinsi Maluku Utara tersebut nampaknya tidak berjalan mulus, karena pada kenyataannya aktifitas birokrasi belum berjalan sebagaimana yang diharapkan. Para pegawai belum sepenuhnya siap melaksanakan aktivitas pemerintahan Provinsi Maluku Utara di Sofifi. Kondisi ini sangat memprihatinkan dan tentunya menghambat jalannya pelaksanaan tugas pokok masing-masing SKPD di Provinsi Maluku Utara.

Ketidaksiapan pegawai untuk melaksanakan semua aktivitas pemerintahan Provinsi Maluku Utara di Sofifi juga ditandai dengan menurunnya motivasi kerja para pegawai yang biasanya berkantor setiap hari Senin sampai dengan Jum'at dan setelah berpindah ke Sofifi mereka hanya datang sampai hari Kamis saja, hari jum'at sudah dianggap libur bahkan ada yg datang hari Senin dan Selasa atau Senin dan Kamis saja.

Kondisi tersebut disebabkan karena sarana dan prasarana yang menunjang kinerja pegawai di Sofifi seperti air bersih, listrik, sarana transportasi laut yang belum memadai, belum tersedianya fasilitas perekonomian seperti pasar serta minimnya fasilitas hiburan. Disamping itu minimnya fasilitas perumahan yang akan dijadikan sebagai tempat tinggal pegawai di Sofifi juga turut berpengaruh. Faktor lain yang turut memberikan hambatan adalah kondisi alam berupa cuaca dan gelombang laut yang terkadang sulit diprediksi.

Pasca implementasi kebijakan pemindahan ibukota ke Sofifi, terlihat minimnya dukungan insentif yang diberikan kepada para pegawai.

Pemerintah daerah hanya mampu memberikan Tunjangan Tambahan Penghasilan pegawai (TTP) Rp.100.000 per hari kerja itupun pemberiannya tidak berjalan lancar karena terkadang diberikan dua atau tiga bulan sesudahnya. Juga penyediaan bus antar jemput pegawai dari pelabuhan ke kantor Gubernur Maluku Utara yang jumlahnya hanya 2 (dua) unit, tentunya sangat tidak sebanding dengan jumlah pegawai secara keseluruhan. Disisi lain fasilitas perumahan yang tersedia hanya 300 unit saja, jumlah ini tentu sangat minim dan tidak sebanding dengan jumlah keseluruhan Pegawai Negeri Sipil dalam lingkup Provinsi Maluku Utara yang berjumlah 3.547 orang.

Dalam hal koordinasi, juga menjadi problem sejak pemindahan ibukota. Masing-masing SKPD berjalan sendiri-sendiri berusaha menyelesaikan permasalahan aktifitas dan mobilitas pegawainya hanya dalam lingkup internalnya, tanpa berkoordinasi dengan SKPD yang lain untuk bersama-sama mengatasi problem pasca pemindahan ibukota ke Sofifi. Kondisi yang serba sulit membuat para PNS Provinsi Maluku Utara enggan berangkat ke kantor dan lebih memilih tetap di Ternate. Hal ini menyebabkan aktivitas Pemerintahan Provinsi Maluku Utara tidak berjalan dengan baik, bahkan ada beberapa SKPD yang kembali berkantor di Ternate.

Menurunnya motivasi kerja pegawai Provinsi Maluku Utara pasca pemindahan ibukota ini, juga tidak lepas dari sorotan media masa lokal di Ternate, dimana dalam salah satu pemberitaan Media Masa Harian Posko Malut edisi 21 Oktober 2014, bertajuk “PNS Provinsi Dalam Dilema Yang Berkepanjangan”, disebutkan bahwa:

Bila kembali melihat manajemen PNS yang ada di Provinsi Maluku Utara, apakah sofifi itu sebagai lokasi ibukota yang layak, dan perlu dipertahankan? atau butuh langkah baru untuk dikaji kembali? Masalahnya sejak pemindahan ibukota dari Ternate ke Sofifi belum ada satu PNS dari sekian banyak yang ada merasa aman dan nyaman, baik itu PNS dibawah pemerintah otonomi maupun non otonomi (instansi vertikal), bahkan sebagian lembaga non otonomi seperti Pengadilan, Kejaksaan, Kepolisian belum mengambil langkah untuk migrasi ke Sofifi padahal kantor-kantornya sudah dibangun sejak lama. Kebijakan itu diambil petinggi institusi-institusi tersebut karena mereka sendiri memahami tugas dan fungsinya yang dituntut sangat berat, sementara prasarana tidak sama sekali mendukungnya, begitu juga tidak ada tambahan dana dari pusat atau daerah untuk kesejahteraan pegawainya.

Koran Harian Tribun Malut edisi 15 Desember 2014, juga mengangkat topik pemberitaan terkait dengan mobilitas pegawai Provinsi Maluku Utara, dimana disebutkan bahwa :

Sebagian besar PNS Provinsi Maluku Utara dihadapkan pada pilihan yang dilematis, sebagai akibat keputusan pemindahan ibukota ke Sofifi yang dinilai belum sepenuhnya siap dan cenderung memaksakan. Dari sisi finansial tentu sangat membebani pegawai, dimana setiap hari mereka harus mengeluarkan biaya paling sedikit 100 sampai dengan 150 ribu rupiah untuk sampai ke kantor, sementara penghasilan mereka sangatlah terbatas. Disisi lain pemda tidak memberikan dukungan insentif yang memadai. Beberapa orang pegawai yang diwawancarai koran ini, mengaku terpaksa meniasati kondisi ini dengan berkantor pada hari-hari tertentu saja, dan menurut mereka hal ini dimaklumi oleh pimpinannya.

Dari kedua pemberitaan media masa lokal tersebut, dapat dilihat adanya persoalan yang dihadapi terutama terkait dengan motivasi Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Provinsi Maluku Utara pasca pemindahan ibukota. Hal yang sangat menonjol dirasakan oleh para pegawai adalah minimnya ketersediaan sarana dan prasarana yang sementara ini tersedia, seperti minimnya sarana transportasi, gedung perkantoran, perumahan pegawai, fasilitas pendidikan dan disisi lain terbatasnya kemampuan pembiayaan Pemerintah Provinsi Maluku Utara dalam menyiapkan infrastruktur yang dibutuhkan serta memberikan dukungan insentif bagi para pegawai.

Kendala lain yang muncul terkait dengan pemindahan ibukota pemerintahan ke Sofifi adalah, masih adanya beberapa kantor instansi vertikal yang berada di Provinsi Maluku Utara seperti Kanwil Anggaran Kementerian Keuangan RI, Kanwil Pertanahan BPN RI, Kanwil Kementerian Agama RI maupun Instansi TNI-Polri seperti Korem 152 Sultan Babullah maupun Polda Maluku Utara, yang hingga saat ini masih berada di Ternate dan belum beraktivitas di Sofifi, hal ini tentu sangat menghambat efektifitas kinerja Pemerintah Provinsi Maluku Utara.

Masih rendahnya motivasi kerja Pegawai Negeri Sipil Provinsi Maluku Utara ini menjadi sebuah masalah yang serius bagi Pemerintah Provinsi Maluku Utara dalam meningkatkan kinerja Pemerintah daerah saat struktur persoalan tersebut semakin terkonsolidasi dan berbenturan antara satu dengan yang lainnya. Dapat dibayangkan bagaimana mungkin proses penyelenggaraan pemerintahan daerah, pelayanan publik, pengurusan perijinan, perencanaan pembangunan dan berbagai

kompleksitas tugas pemerintahan lainnya pada level pemerintah provinsi dapat berjalan dengan kondisi motivasi pegawai yang sangat rendah.

B. Masalah Penelitian

Dari latar belakang masalah di atas maka dapat diidentifikasi beberapa permasalahan yaitu:

1. Minimnya jumlah sarana dan prasarana yang memadai berupa alat transportasi, baik darat dan laut yang mengangkut pegawai dari Kota Ternate ke Sofifi dan dari pelabuhan Sofifi ke kantor Gubernur Maluku Utara.
2. Kondisi geografis wilayah terpisah laut dengan Jarak cukup jauh yang harus ditempuh dari Ternate menyeberang ke Sofifi yang menyulitkan mobilitas/ aktivitas PNS Provinsi Maluku Utara.
3. Minimnya fasilitas perumahan pegawai di Sofifi, sehingga seluruh pegawai harus pulang pergi dari Ternate – Sofifi setiap hari,
4. Menurunnya motivasi kerja pegawai pasca perpindahan ibukota provinsi ke Sofifi yang ditandai dengan rendahnya kehadiran PNS untuk berkantor ke Sofifi pada tiap hari kerja.
5. Minimnya insentif berupa tunjangan tambahan penghasilan pegawai (ITP) yang diberikan Pemerintah Provinsi Maluku Utara kepada para pegawai.
6. Lemahnya koordinasi antar SKPD di Lingkungan Provinsi Maluku Utara dalam menyelesaikan persoalan rendahnya motivasi pegawai pasca pemindahan ibukota.

Untuk memudahkan pemahaman terhadap uraian permasalahan maka penulis membatasi permasalahan hanya pada strategi yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah Provinsi Maluku Utara sebagai upaya untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai Pasca berpindahannya Ibukota Provinsi Dari Kota Ternate Ke Sofifi.

Berdasarkan permasalahan-permasalahan yang telah diidentifikasi, maka masalah yang dijadikan objek kajian penulis adalah Bagaimana motivasi kerja PNS Provinsi Maluku Utara pasca perpindahan ibukota dari Kota Ternate ke Sofifi?; Faktor apa sajakah yang menjadi penghambat dalam rangka peningkatan motivasi kerja PNS Provinsi Maluku Utara pasca perpindahan ibukota ke Sofifi?; Upaya dan strategi apa yang harus dilakukan oleh Pemerintah Provinsi Maluku Utara dalam rangka meningkatkan motivasi kerja PNS Provinsi Maluku Utara melalui pendekatan *reward* dan *punishment* pasca perpindahan ibukota dari Kota Ternate ke Sofifi?

C. Kajian Pustaka dan Kerangka Pemikiran

Mintzberg (dalam Henne, 2010:54) menjelaskan konsep strategi sekurang-kurangnya mencakup lima arti yang saling terkait dimana strategi adalah :

1. Perencanaan untuk semakin memperjelas arah yang ditempuh organisasi secara rasional mewujudkan tujuan-tujuan jangka panjangnya.
2. Acuan yang berkenaan dengan penilaian konsistensi ataupun inkonsistensi perilaku serta tindakan yang dilakukan organisasi.
3. Sudut pemosisian yang dipilih organisasi saat memunculkan aktivitasnya.
4. Suatu perspektif menyangkut visi yang terintegrasi antara organisasi dengan lingkungannya, yang menjadi tapal batas bagi aktivitasnya.
5. Rincian langkah taktis organisasi yang berisi informasi untuk mengelabui para pesaing ataupun oplosan.

Dalam implementasinya saling keterkaitan antara kelima butir arti strategi yang serba berbeda itu bisa lebih tergambarkan di lapangan, misalnya suatu strategi telah menghantar pada pilihan mengenai sudut pemosisian berikut perspektif organisasi yang kemudian dimasukkan kedalam rumus perencanaan.

Namun demikian dalam prakteknya untuk lebih mengenal apa itu strategi, Heene (2010:55) menjelaskan bahwa upaya menerapkan strategi ada kalanya juga cenderung didasarkan pada penafsiran strategi sebagai sesuatu yang terpolakan. Pemahaman demikian memunculkan pendefinisian strategi menjadi pengejawantahan yang terpaku pada pola perilaku tertentu yang nampak konsisten seiring perjalanan waktu, dengan menjunjung sifat rasionalitas keharusan yang senantiasa dikedepankan.

Lebih Lanjut terdapat pembagian jenis-jenis strategi, Mintzberg dan Waters (dalam Heene, 2010:60) menjelaskan ada 8 (delapan) bentuk pengembangan strategi umum, yaitu:

1. Strategi yang terencana, merupakan keluaran dari perencanaan formal dirumuskan dan didistribusikan oleh manajemen tingkat atas, yang menjaga kesinambungan implementasi dalam lingkungan yang terkendali dan teramalkan melalui sarana prosedur pengendalian formal.

2. Strategi Intrapreneur, merupakan keluaran dari visi yang terpusat, yang kadangkala berasal dari gagasan satu atau beberapa manajer dan yang dapat disesuaikan dengan peluang-peluang baru. Pemimpin atau manajer tersebut melaksanakan pengendalian pribadi terhadap organisasi.
3. Strategi Idiologi, merupakan keluaran dari nilai-nilai kemasyarakatan yang secara normatif diperkuat dan dikendalikan melalui sosialisasi dan indoktrinasi. Ada kalanya organisasi bereaksi secara proaktif berkenaan dengan perubahan lingkungan.
4. Strategi Payung, merupakan keluaran dari suasana penuh keterbatasan, dimana manajemen tingkat atas hanya mempunyai wewenang terbatas untuk mengendalikan organisasi, mendefinisikan strategi atauran main yang hanya disimpulkan dari perkiraan-perkiraan sasaran yang bersifat umum.
5. Strategi Proses, merupakan keluaran dari suatu proses, dimana manajemen tingkat atas mengawasi semua proses strategi tersebut dan mendelegasikan elemen-elemennya pada pelaku lain.
6. Strategi Parsial, muncul menjadi bagian-bagian kecil, dimana para pelaku dalam organisasi mengembangkan sendiri pola-pola tertentu dalam aktifitas mereka dikarenakan ketiadaan suatu strategi terpusat atau keadaan situasi yang berlawanan dengan ketentuan terpusat yang berlaku.
7. Strategi Konsensus, muncul dari kesepakatan melalui upaya saling pengertian dimana para pelaku organisasi saling menyesuaikan pola yang mereka kembangkan dikarenakan oleh ketiadaan ketentuan terpusat atau yang lebih mengikat.
8. Strategi Pendukung, merupakan keluaran dari dinamika lingkungan, dimana lingkungan mendikte pola-pola tertentu dalam aktivitas organisasi. Lingkungan secara langsung menggiring strategi organisasi atau secara tidak langsung membatasi melalui pemilihan alternatif yang berbeda.

Pembagian jenis strategi diatas menjadi penting dalam penerapan berbagai konsep perencanaan yang akan diimplementasikan. Karena masing-masing perencanaan strategis akan menghadapi lingkungan dan kompleksitas permasalahan yang berbeda-beda pula sesuai dengan karakteristik dan kondisi dimana kita berada.

Motivasi merupakan kesediaan mengeluarkan tingkat upaya tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individual (Sedarmayanti, 2010:233).

Didalam diri seseorang terdapat kebutuhan atau keinginan terhadap objek diluar diri seseorang tersebut, kemudian bagaimana seseorang tersebut menghubungkan antara kebutuhan dengan situasi diluar objek tersebut dalam rangka memenuhi kebutuhan yang dimaksud. Dengan demikian, proses motivasi akan dimulai dari adanya kebutuhan, kemudian diikuti dengan dorongan dan tujuan yang ingin dicapai. Kebutuhan ini mengakibatkan munculnya dorongan untuk memenuhi kebutuhan tertentu yang diinginkan.

Menurut A. H. Maslow (dalam Raharjo, 2011:168) kebutuhan manusia dibagi dalam lima kelompok yang memiliki tingkat prioritas sebagai berikut:

1. Kebutuhan pshykologis dasar (*basic pshysiological needs*) yaitu kebutuhan setiap manusia secara badaniah atau biologis, seperti kebutuhan setiap manusia akan pangan, sandang dan seks.
2. Kebutuhan akan keamanan (*safety or security needs*) yakni kebutuhan akan keamanan, baik jiwa maupun harta, termasuk didalamnya jaminan keamanan hari esok secara sosial ekonomi (pekerjaan stabil/mapan, menabung secara kesinambungan, memiliki program hari tua/pension, dan sebagainya).
3. Kebutuhan disenangi, kehangatan, dan kegiatan social (*love, affection, and social activity*), yakni kebutuhan yang bersifat sosial, seperti rasa senang dan berterima kasih oleh lingkungan, dihormati serta berkesempatan untuk maju dan prestasi melalui partisipasi.
4. Kebutuhan akan penghargaan (*esteem and self respect need*), yakni kebutuhan akan harga diri dan pandangan baik dari orang lain, termasuk kebutuhan akan pengakuan prestasi kerja dan kegiatannya, kebutuhan ini sangat erat kaitannya dengan konsep dasar *human relation*. Agama akan berperan banyak, terutama untuk tingkat kebutuhan ini karena agama mengajarkan kepada manusia sebagaimana untuk harga menghargai, toleransi dan saling hormat menghormati.
5. Kebutuhan akan kepuasan diri (*self actualization needs*), yakni kebutuhan untuk mewujudkan diri dari realisasi dari kebutuhan akan nilai dan kepuasan yang didapat dari pekerjaan dan usaha panjang. Umumnya sulit untuk mengidentifikasi kebutuhan seseorang akan *self actualization* ini karena disamping tidak mudah dalam menentukan batasannya, juga karena adanya kecenderungan seseorang untuk tidak mengungkapkannya.

Dari berbagai konsep mengenai motivasi diatas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah proses atau usaha dalam bentuk sifat dan perilaku untuk menggerakkan manusia dalam mencapai sebuah tujuan tertentu. Motivasi seorang manusia juga tergantung dengan lingkungan dimana dia berada. Apabila lingkungan sekitarnya terasa aman dan nyaman maka berpeluang untuk meningkatkan motivasi seseorang. Disisi lain, pemberian penghargaan kepada seseorang akan memberikan rasa kepuasan tersendiri yang akan berdampak pada meningkatnya motivasi seseorang tersebut.

Metode *reward* dan *punishment* merupakan suatu bentuk teori penguatan yang bersumber dari teori behavioristik. Menurut teori behavioristik perubahan tingkah laku sebagai akibat dari adanya interaksi antara stimulus dan respon (Budiningsih, 2005:20). Dengan kata lain *Reward* dan *Punishment* merupakan dua bentuk metode dalam merangsang respon seseorang untuk melakukan kebaikan dan meningkatnya prestasi, artinya pegawai yang memiliki prestasi tinggi akan diberikan penghargaan (*reward*) yang layak, sedangkan yang berkinerja buruk akan diberikan hukuman (*punishment*) yang adil.

Pengukuran kinerja bertujuan memberikan dasar sistemik bagi pimpinan untuk memberikan *reward*, misalnya kenaikan gaji, tunjangan dan promosi atau sisten *punishment* misalnya pemutusan kerja, penundaan pangkat, penundaan promosi jabatan dan teguran. Sistem manajemen kinerja modern diperlukan untuk mendukung sistem berdasarkan kinerja atau disebut juga orientasi hasil. Menurut Mahmudi (2005:16) organisasi yang berkinerja tinggi berusaha menciptakan sistem *reward*, insentif, dan gaji yang memiliki hubungan yang jelas dengan *knowledge*, *skill* dan kontribusi individu terhadap kinerja organisasi.

Pemberian *reward* dan *punishment* tidak dapat dilakukan tanpa alasan yang rasional. Oleh karena itu organisasi harus memiliki mekanisme *reward* dan *punishment* yang jelas. Menurut Mahmudi (2005 : 183-184) secara garis besar, mekanisme *reward* dan *punishment* melibatkan beberapa variabel yaitu : 1) motivasi, 2) kinerja, 3) kepuasan, dan 4) *reward* dan *punishment*. Prestasi kerja pegawai merupakan kombinasi dari motivasi dengan kemampuan, keterampilan, dan pengalaman, hasil tersebut kemudian dinilai kinerjanya untuk mengetahui berhasil tidaknya pegawai mencapai target kinerja dan tujuan yang ditetapkan.

Hasil penilaian kerja akan menjadi dasar untuk pemberian *reward* dan *punishment*. Sistem *reward* dan *punishment* yang ditetapkan organisasi akan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai, sebaliknya sisten *reward* dan *punishment* yang tidak adil akan menurunkan kepuasan pegawai. Umpan balik dari tingkat kepuasan pegawai tersebut, akan berdampak pada motivasi kerja pegawai yang bersangkutan.

Reward adalah penilaian yang bersifat positif terhadap pegawai. Setiap individu atau kelompok yang memiliki kinerja yang tinggi perlu mendapatkan penghargaan (*reward*). Menurut Mahmudi (2005:187-191) komponen utama sistem *reward* terdiri atas elemen-elemen sebagai berikut :

1) Gaji dan Bonus

Gaji merupakan komponen *reward* yang sangat penting bagi pegawai. Gaji dalam hal ini meliputi gaji pokok dan tambahan kompensasi keuangan berupa bonus dan pemberian saham (*stock option* atau *stock grant*). *Reward* terhadap kinerja yang tinggi dapat diberikan dalam bentuk kenaikan gaji, pemberian bonus, atau pemberian saham.

2) Kesejahteraan

Kesejahteraan dapat diukur nilainya. Berbagai program kesejahteraan pegawai yang ditawarkan organisasi sebagai bentuk pemberian *reward* atas prestasi kerja misalnya:

1. Tunjangan, meliputi tunjangan jabatan, tunjangan struktural, tunjangan kesehatan, tunjangan pendidikan anak, tunjangan keluarga, dan tunjangan hari tua.
2. Fasilitas kerja, misalnya kendaraan dinas, sopir pribadi, dan rumah dinas.
3. Kesejahteraan rohani, misalnya rekreasi, liburan, paket ibadah dan sebagainya.

3) Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan prospek kinerja dimasa yang akan datang. Pengembangan karir ini penting diberikan bagi pegawai yang memiliki prestasi kerja yang memuaskan agar nilai pegawai itu lebih tinggi sehingga mampu memberikan kinerjanya yang lebih baik lagi dimasa yang akan datang. Pengembangan karir memberikan kesempatan kepada pegawai yang berprestasi untuk belajar dan meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan keahliannya.

4) Penghargaan psikologis dan Sosial

Penghargaan psikologis dan sosial lebih sulit diukur nilai finansialnya, namun nilai penghargaan ini penting bagi pegawai. Beberapa penghargaan psikologis dan sosial misalnya Promosi jabatan, Pemberian kepercayaan, Peningkatan tanggung jawab, Pemberian otonomi yang lebih luas, Penempatan lokasi kerja yang lebih baik, Pengakuan dan Pujian.

Tujuan yang harus dicapai dalam pemberian *reward* adalah untuk lebih mengembangkan motivasi yang bersifat intrinsik dan ekstrinsik,

dalam artian bahwa seorang pegawai melakukan suatu tindakan, maka tindakan itu timbul dari kesadaran pegawai itu sendiri, dan dengan reward itu juga diharapkan dapat membangun suatu hubungan positif antara pimpinan dengan pegawainya. *Reward* disamping merupakan alat pendidikan represif yang menyenangkan, *reward* juga dapat menjadi pendorong atau motivasi bagi pegawai.

Jika *reward* merupakan bentuk yang positif, maka *punishment* adalah sebagai bentuk yang negatif, tetapi kalau diberikan secara tepat dan bijak bisa menjadi alat perangsang pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Jadi hukuman yang dilakukan adalah untuk memperbaiki dan mendidik kearah yang lebih baik.

Menurut Purwanto (2006:189) secara garis besar, *punishment* dibedakan menjadi dua macam, yaitu :

1. *Punishment* Preventif

Punishment preventif yaitu *punishment* yang dilakukan dengan maksud agar tidak atau jangan terjadi pelanggaran. *Punishment* ini bermaksud untuk mencegah jangan sampai terjadi pelanggaran sehingga hal itu dilakukan sebelum pelanggaran dilakukan. Dengan demikian *punishment* preventif adalah hukuman yang bersifat pencegahan. Tujuan dari hukuman preventif ini adalah agar menjaga hal-hal yang dapat menghambat atau mengganggu kelancaran dari proses pekerjaan dapat dihindari, termasuk dalam *punishment* preventif adalah Tata Tertib, Anjuran dan Perintah, Larangan, Paksaan dan Disiplin.

2. *Punishment* represif

Punishment represif yaitu *punishment* yang dilakukan oleh karena adanya pelanggaran, oleh adanya kesalahan yang telah diperbuat. Jadi, *punishment* ini dilakukan setelah terjadi pelanggaran atau kesalahan. *Punishment* represif diadakan bila terjadi sesuatu perbuatan yang dianggap bertentangan dengan peraturan-peraturan atau sesuatu perbuatan yang dianggap melanggar peraturan. Adapun *punishment* represif adalah Pemberitahuan, Teguran, Peringatan dan Hukuman.

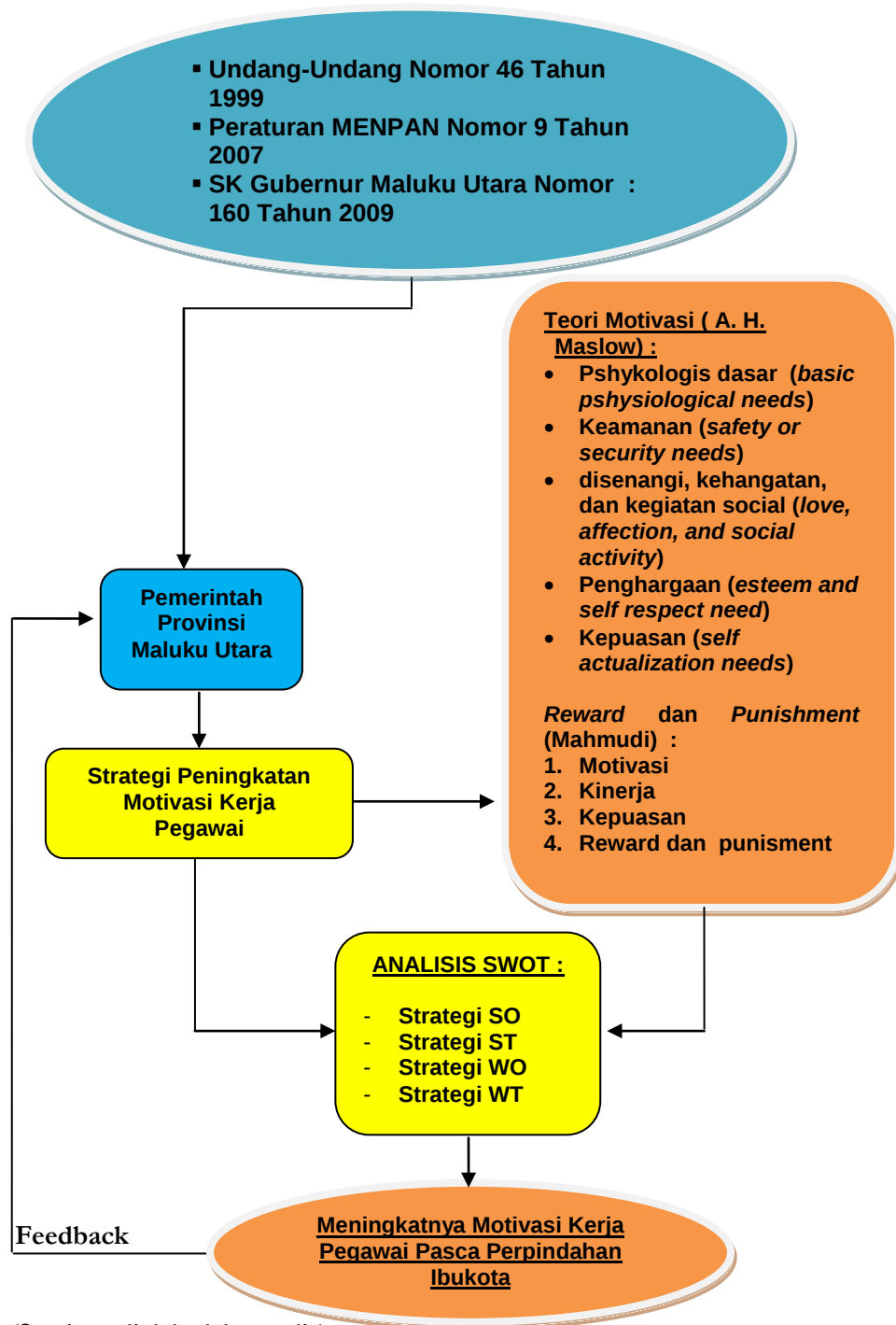
Pada dasarnya baik *reward* maupun *punishment* sama-sama dibutuhkan untuk merangsang pegawai agar meningkatkan kualitas kerjanya. Kedua metode ini merupakan reaksi dari seorang pimpinan terhadap kinerja dan produktivitas yang telah ditunjukkan seorang bawahan. Hukuman untuk perbuatan salah dan ganjaran untuk perbuatan baik. Melihat dari fungsinya, seolah keduanya berlawanan tetapi pada hakekatnya sama-sama bertujuan agar seseorang menjadi lebih baik, lebih berkualitas dan bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan serta mendidik seseorang untuk lebih berkomitmen.

Dengan kata lain, *reward* dan *punishment* adalah pilihan yang adil untuk merespon apa yang dicapai karyawan. Gunakan pemberian *reward* sebagai momentum meningkatkan motivasi, gunakan pemberian sanksi sebagai momentum untuk memperbaiki jangan sampai karyawan melakukan kesalahan yang sama dimasa depan (Tanuwidjaja, 2010:137).

Langkah dan upaya perlu dilakukan oleh Pemerintah Provinsi Maluku Utara melalui model strategi untuk meningkatkan motivasi dengan menggunakan model teori motivasi menurut Abaraham Maslow (dalam Raharjo, 2011:168) yang meliputi : Kebutuhan pshykologis dasar (*basic pshysiological needs*), Kebutuhan akan keamanan (*safety or security needs*), Kebutuhan disenangi, kehangatan, dan kegiatan sosial (*love, affection, and social activity*), Kebutuhan akan penghargaan (*esteem and self respect need*), Kebutuhan akan kepuasan diri (*self actualization needs*).

Disamping itu peningkatan motivasi Pegawai Negeri Sipil Provinsi Maluku Utara perlu dilakukan dengan pendekatan *reward* dan *punishment*, yang mana dalam penelitian ini merujuk pada pendapat Mahmudi (2005:183-184) yang secara garis besar membagi mekanisme *reward* dan *punishment* meliputi beberapa variabel yaitu : 1) motivasi, 2) kinerja, 3) kepuasan, dan 4) *reward* dan *punishment*. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada kerangka pemikiran berikut ini :

Gambar 1.1. Kerangka Pemikiran



(Sumber : diolah oleh penulis)

D. Metode Penelitian

Menurut Sugiyono (2008:1) Metode penelitian Kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawanya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan *makna* dari pada *generalisasi*.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan Deskriptif. Menurut Moh Nazir (2011:54) metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Tujuan dari pengertian deskriptif ini adalah untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki.

Metode berfikir Induktif menurut Sugiyono (2011:12) adalah metode berfikir dimana kesimpulan diperoleh dari hasil induksi (hasil memeriksa atau mengumpulkan fakta-fakta empiris) kemudian ditarik generalisasi yang merupakan sifat umum. Dengan kata lain induktif yaitu mengorganisasikan fakta-fakta atau hasil-hasil yang terpisah-pisah menuju ke suatu generalisasi. Sedangkan Menurut Moleong (2007:298), Pendekatan induktif dimaksudkan untuk membantu pemahaman tentang pemaknaan dalam data yang rumit melalui pengembangan tema-tema yang diikhtisarkan dari data kasar dimana suatu kesimpulan umum di tarik dari pernyataan spesifik.

Dari uraian di atas dapat dikatakan bahwa yang dimaksud dengan metode deskriptif dengan pendekatan induktif adalah penelitian status suatu objek dengan membuat gambaran dari hasil pengumpulan fakta-fakta empiris dan kemudian ditarik kesimpulan yang bersifat umum.

Dalam penelitian ini data diperoleh secara langsung dari informan dengan melakukan wawancara yang berkaitan dengan motivasi kinerja Pegawai Negeri Sipil Provinsi Maluku Utara pasca perpindahan ibukota dari Kota Ternate ke Sofifi. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari bahan bacaan berupa literatur yang berkaitan dengan penelitian berupa buku-buku, peraturan dan dokumen yang berkaitan dengan motivasi kinerja Pegawai Negeri Sipil.

Penentuan informan dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sample* dan *snowball sample*. Untuk informan di kalangan pejabat Pemerintah Provinsi Maluku Utara penulis menggunakan teknik *purposive sample*, sedangkan untuk informan staf menggunakan teknik *snowball sample*. Pada saat proses penelitian dilapangan, informan yang telah di wawancarai sesuai kebutuhan substansi permasalahan sebanyak 20 orang.

Dalam penelitian ini instrumen tersebut tidak bersifat eksternal ataupun objektif, tetapi bersifat internal atau subjektif, dengan kata lain, penulis merupakan instrumen utama. Peneliti akan terjun langsung ke lapangan sendiri, untuk melakukan pengumpulan data, analisis dan membuat kesimpulan. Sugiyono (2010:61) menjelaskan bahwa : “Dalam penelitian kualitatif yang menjadi instrumen atau menjadi alat penelitian adalah peneliti itu sendiri, namun selanjutnya setelah fokus penelitian menjadi jelas maka kemungkinan akan dikembangkan instrumen penelitian sederhana yang diharapkan dapat melengkapi data dan membandingkan dengan data yang telah ditemukan melalui observasi (pengamatan) dan wawancara”.

Setiap penelitian memerlukan kriteria untuk melihat derajat kepercayaan terhadap hasil penelitian. Dalam penelitian ini, pengujian keabsahan data metode penelitian kualitatif dilakukan dengan **triangulasi**. Wersma (dalam Sugiyono 2010:125) menyatakan bahwa : *Triangulationis qualitative cross-validation. It assesses the sufficiency of the data recording to the convergences of multiple data sources or multiple data collection procedures*. Artinya bahwa dalam triangulasi pengujian kredibilitas diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber, dan berbagai cara. Ide tentang triangulasi bersumber dari ide tentang *multiple operationism* yang mengesankan bahwa kesahihan temuan-temuan dan tingkat konfidensinya akan dipertinggi oleh pemakaian lebih dari satu pendekatan untuk pengumpulan data.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis dengan menggunakan model interaktif. Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2010:246) mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data meliputi *data reduction* (reduksi data), *data display* (display data), dan *conclusion drawing / verification* (penarikan kesimpulan / verifikasi).

Langkah berikutnya karena tujuan penelitian adalah Untuk menyusun Strategi yang harus dilakukan oleh Pemerintah Provinsi Maluku Utara dalam rangka meningkatkan motivasi kerja PNS Provinsi Maluku Utara pasca perpindahan ibukota dari Kota Ternate ke Sofifi, maka penulis menggunakan analisis SWOT sebagai teknik perumusan strategi dengan pemberian skor, diawali dengan identifikasi faktor-faktor peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan hanya dapat digunakan sebagai dasar untuk menetapkan sasaran-sasaran dan perumusan strategi.

Menurut Rangkuti (2008:31), gambaran untuk mendapatkan isu-isu strategis dari perpaduan antara kekuatan dan kelemahan yang dimiliki dalam lingkungan internal serta peluang dan ancaman dari lingkungan

eksternal dapat digambarkan dengan matriks. Melalui matriks tersebut akan didapatkan isu-isu strategis terpilih yang teridentifikasi dan selanjutnya dievaluasi menjadi temuan isu strategis.

Dalam temuan isu-isu strategis tersebut, maka Bryson (2008:184-185) menyarankan untuk menggunakan evaluasi isu *litmus tes*. *Litmus tes* terdiri dari pertanyaan-pertanyaan yang harus dijawab oleh isu strategis yang terpilih. Jawaban yang terpilih kemudian ditetapkan dengan skor rata-rata antara 1 (satu) sampai 3 (tiga), dimana semakin tinggi total skor suatu isu, akan semakin strategis isu tersebut, sebaliknya semakin rendah total skor suatu isu maka isu tersebut tidak strategis. Isu yang kemudian dapat diartikan bahwa isu tersebut merupakan isu yang operasional dimana penyelesaiannya dapat dilakukan melalui kegiatan rutin saja.

E. Hasil Penelitian dan Pembahasan

1. Adanya Penurunan Motivasi Kerja PNS Pasca Perpindahan Aktivitas Pemerintahan Provinsi Maluku Utara

Pada tanggal 30 Desember 2009, Gubernur Maluku Utara menerbitkan Surat Keputusan Gubernur Nomor : 160/KPTS/MU/2009 tentang Perpindahan Aktivitas Penyelenggaraan Pemerintahan Provinsi Maluku Utara dari Ternate ke Ibukota Sofifi sebagai langkah untuk mempercepat proses pemindahan aktivitas pemerintahan dari kota Ternate ke Sofifi. Secara resmi pemindahan semua aktivitas pemerintahan ke Sofifi baru mulai berjalan pada tanggal 4 Januari 2010.

Keputusan Pemerintah Provinsi Maluku Utara tersebut nampaknya tidak berjalan mulus, karena pada kenyataannya aktifitas birokrasi belum berjalan sebagaimana yang diharapkan. Para pegawai belum sepenuhnya siap melaksanakan aktivitas pemerintahan Provinsi Maluku Utara di Sofifi. Kondisi ini ditandai dengan rendahnya kinerja pegawai yang biasanya berkantor mulai hari Senin sampai dengan Jum'at, namun setelah berpindah ke Sofifi, pegawai hanya berkantor sampai hari Kamis saja, atau bahkan ada pegawai yang hanya ke kantor pada hari tertentu saja.

Ketidaksiapan dan kecenderungan menurunnya motivasi kerja Pegawai Negeri Sipil Provinsi Maluku Utara, pasca perpindahan aktivitas kerja dari Kota Ternate ke Sofifi, disebabkan karena para Pegawai sudah terbiasa dengan situasi berkantor di Kota Ternate yang jaraknya tidak terlalu jauh dari tempat tinggal mereka dan tidak membutuhkan waktu yang lama untuk berangkat dari tempat tinggal mereka ke kantor dibandingkan dengan Sofifi yang harus ditempuh melalui laut dengan jarak yang cukup jauh dan waktu yang lama.

Di sisi lain ketidaksiapan aparaturnya PNS Provinsi Maluku Utara pasca pemindahan ibukota ke Sofifi adalah karena mahal biaya transportasi yang harus dikeluarkan oleh PNS ketika mereka ke tempat kerja. Paling tidak setiap hari seorang pegawai harus mengeluarkan biaya untuk transportasi *speedboat* sebesar 100 ribu hingga 150 ribu rupiah, sementara penghasilan yang mereka miliki sangatlah terbatas. Motivasi kerja PNS Provinsi Maluku Utara mengalami penurunan pasca perpindahan ibukota dari Kota Ternate ke Sofifi. Para pegawai yang awalnya rajin waktu masih berkantor di Kota Ternate setelah berkantor ke Sofifi menjadi malas-malasan.

2. Faktor Penghambat peningkatan motivasi kerja PNS Provinsi Maluku Utara pasca perpindahan ibukota

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi dapat disimpulkan ada beberapa faktor yang menghambat peningkatan motivasi kerja PNS Provinsi Maluku Utara pasca perpindahan ibukota dari Kota Ternate ke Sofifi, yaitu:

a. Faktor Transportasi

Transportasi menjadi faktor paling utama penyebab penurunan motivasi kerja PNS Provinsi Maluku utara, dimana para pegawai jarang berkantor ke Sofifi dalam lima hari kerjanya. Hal ini disebabkan oleh jarak antara Kota Ternate dan Sofifi harus ditempuh lewat jalur laut dan terhubung PNS Provinsi Maluku Utara kebanyakan berdomisili di Kota Ternate sehingga untuk berkantor ke Sofifi, mereka tidak punya alternatif selain menggunakan jasa transportasi laut yang relatif mahal karena tidak ada jalur darat yang menghubungkan Kota Ternate dan Sofifi.

b. Faktor Cuaca

Apabila cuaca sedang tidak bersahabat atau keadaan cuaca buruk maka para pegawai tentunya akan berpikir-pikir lagi untuk berkantor ke Sofifi lewat jalur laut dan kalau menurut mereka masih bisa untuk menyeberang ke Sofifi maka mereka akan tetap berkantor, tapi apabila cuacanya parah dan tidak memungkinkan untuk menggunakan jalur laut maka mereka membatalkan niat mereka untuk berkantor ke Sofifi demi keamanan dan keselamatan mereka sendiri.

c. Faktor Tempat Tinggal

Selain faktor transportasi dan cuaca, hal lain yang menjadi faktor penurunan motivasi kerja PNS Provinsi Maluku Utara adalah faktor tempat tinggal. Padahal jika dilihat bahwa tempat tinggal ini sebenarnya bisa menjadi alternatif buat para pegawai yang berkantor ke Sofifi untuk menghindari faktor transportasi yang dikategorikan mahal serta faktor cuaca yang mengancam

keamanan para pegawai sendiri. Para pegawai tentunya bisa menginap di Sofifi pada hari senin sampai hari jumat untuk menghemat biaya transportasi laut dan terhindar dari kemungkinan bertemu cuaca buruk pada saat menyebrang lautan. Namun, karena tidak adanya tempat tinggal yang disediakan oleh pemerintah dan juga biaya kost di Sofifi yang tergolong mahal sehingga para pegawai tidak memilih untuk menginap di Sofifi dalam lima hari kerjanya.

d. Faktor Ketersediaan Air Bersih

Faktor berikutnya yang menyebabkan terjadinya penurunan motivasi kerja PNS Provinsi Maluku Utara pasca perpindahan ibukota provinsi dari Kota Ternate ke Sofifi adalah faktor air bersih dimana para pegawai mengalami masalah dengan air bersih di Sofifi. Hal ini disebabkan oleh belum tersedianya layanan PDAM di Sofifi sehingga para pegawai kesulitan untuk mendapatkan air bersih karena rata-rata di Sofifi masih menggunakan sumur bor untuk memperoleh air bersih dan secara kebetulan Sofifi termasuk daerah rawa sehingga air yang dihasilkan dari sumur bor tidak bisa digunakan untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari di sofifi.

3. Upaya yang dilakukan oleh Pemerintah Provinsi Maluku Utara dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai pasca perpindahan ibukota.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, dapat disimpulkan beberapa upaya yang dilakukan oleh Pemerintah Provinsi Maluku Utara dalam meningkatkan motivasi kerja PNS pasca perpindahan ibukota dari Kota Ternate ke Sofifi, yaitu :

a. Pemberian Tunjangan

Pemberian tunjangan berupa uang makan atau uang transportasi yang awalnya pernah diberikan oleh Pemerintah Provinsi Maluku Utara ketika aktivitas pemerintahan baru dipindahkan ke Sofifi sebagai percobaan dan diberikan sampai pada bulan ke lima pasca perpindahan tersebut dan setelah itu ditiadakan karena alasan kurang objektif dan keterbatasan anggaran. Namun Pemerintah Provinsi Maluku Utara akan berupaya agar tunjangan tersebut bisa diberikan kembali mengingat tingginya biaya hidup pegawai yang berkantor ke Sofifi sehingga para pegawai juga perlu untuk mendapatkan tunjangan tersebut.

Memberikan tunjangan berupa uang makan kepada para pegawai. Hal ini kiranya bagi pemerintah dapat membantu para pegawai untuk menutupi pengeluaran mereka tiap harinya dalam 5 hari kerja seminggu.

Pemberian tunjangan transportasi bagi para PNS Provinsi Maluku Utara yaitu sebesar Rp.100.000/hari dan hanya berlaku bagi pegawai yang berkantor ke Sofifi, tidak berlaku bagi pegawai yang tidak berkantor ke Sofifi.

Tunjangan uang makan tersebut tidak diberikan setiap hari pada saat mereka berkantor ke Sofifi melainkan dirapel hingga 1 bulan kemudian diberikan sesuai jumlah hari dimana pegawai tersebut berkantor ke Sofifi selama 1 bulan tersebut.

b. Penyediaan Fasilitas Perumahan

Penyediaan Fasilitas perumahan ini akan menggunakan sistem kredit dimana perumahan ini akan menjadi milik pegawai dengan membayar kredit tiap bulan sesuai lamanya waktu pelunasan yang dipilih dan nantinya perumahan ini akan dibangun sesuai tipe yang dipilih oleh pegawai sendiri.

Penyediaan fasilitas perumahan ini akan menjadi solusi bagi sebagian besar pegawai yang tinggal berdomisili di Ternate, yang sering mengeluh akan mahal biaya kontrakan/ kostan yang ada di Sofifi dan tingginya biaya transportasi yang harus mereka keluarkan setiap hari kerja menyeberang dari Kota Ternate ke Sofifi.

c. Penyediaan Air Bersih

Penyediaan fasilitas air bersih adalah langkah berikut yang akan dilakukan oleh Pemerintah Provinsi Maluku Utara untuk melengkapi penyediaan fasilitas perumahan nantinya. Berhubung karena di daerah Sofifi termasuk sulit untuk memperoleh air bersih dan juga belum adanya layanan PDAM sehingga para pegawai sering mengeluhkan tentang kesulitan untuk mendapatkan air bersih di Sofifi.

Penyediaan fasilitas air bersih merupakan langkah yang diambil agar fasilitas perumahan yang akan disediakan nantinya tidak akan sia-sia karena percuma saja jika ada fasilitas perumahan namun tidak tersedianya fasilitas air bersih.

d. Penyediaan Fasilitas Teknologi Informasi dan Komunikasi

Pemerintah akan bekerja sama dengan PT. Telkom untuk menyediakan fasilitas berupa jaringan internet (wifi) yang nantinya dipasang di tiap-tiap Biro Sekretariat Provinsi Maluku Utara guna membantu para pegawai untuk mencari informasi yang mereka butuhkan secara cepat dan juga bisa berinteraksi lewat dunia maya. Penyediaan fasilitas ini bisa disebut dengan metode motivasi tidak langsung.

e. Pemberian Penghargaan/ Reward

Para pegawai membutuhkan pengakuan atau penghargaan atas prestasi yang diraih baik dalam bentuk lisan atau ucapan-ucapan maupun dalam bentuk penghargaan seperti piagam dan lain-lain.

Hal tersebut bisa membuat motivasi kerja pegawai bisa meningkat karena mereka yang sudah mendapatkan penghargaan akan terus berusaha untuk mempertahankan prestasi yang telah diraih bahkan akan terus menerus meningkatkannya, sedangkan pegawai yang belum mendapatkan penghargaan akan berusaha untuk meraih prestasi yang baik demi mendapatkan penghargaan sehingga dengan sendirinya motivasi kerja mereka pun akan meningkat.

f. Pemberian Hukuman/ *Punishment*

Pemberian hukuman ini bisa menimbulkan efek jera kepada seluruh pegawai, khususnya pegawai yang tergolong tidak tertib, tidak disiplin dan sering bermalas-malasan untuk ber Kantor.

Dengan adanya hukuman ini maka lama kelamaan perilaku tidak tertib, kurang disiplin dan malas dari pegawai tersebut bisa menghilang dan berubah menjadi pegawai yang disiplin. Sebaliknya apabila pemberian hukuman ini tidak diberlakukan kepada pegawai yang tidak disiplin maka bisa saja justru akan menurunkan motivasi kerja para pegawai yang sudah disiplin karena mereka bisa saja berfikir bahwa menjadi pegawai yang disiplin dan tidak disiplin juga tetap mendapatkan perlakuan yang sama oleh pimpinan.

4. Strategi peningkatan motivasi kerja PNS Provinsi Maluku Utara pasca perpindahan ibukota dari Kota Ternate ke Sofifi oleh Pemerintah Provinsi Maluku Utara.

Pengkajian strategi peningkatan motivasi kerja PNS Provinsi Maluku Utara pasca perpindahan ibukota dari Kota Ternate ke Sofifi oleh Pemerintah Provinsi Maluku Utara ini dilakukan melalui analisis SWOT (*Strength, Opportunites, Weakness, Threats*). Analisis ini didasarkan pada logika yang memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*).

Penentuan strategi yang dilakukan, mengandung empat unsur yang selalu dihadapi dan dimiliki oleh suatu organisasi seperti halnya Pemerintah Provinsi Maluku Utara, secara internal memiliki kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) serta secara eksternal dihadapi

berbagai peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*), sebagaimana dijelaskan sebagai berikut :

1. Kekuatan (*strengths*)
 - a. Keinginan dan semangat PNS dilingkungan Setda Provinsi Maluku dalam rangka membangun Sofifi yang merupakan ibukota Provinsi Maluku Utara yang merupakan salah satu DOB di Indonesia.
 - b. Adanya perasaan senasib sepenanggungan (jiwa korsa) yang dimiliki oleh sesama PNS dalam pelaksanaan tugas.
 - c. Mengingat kondisi kota sofifi yang terpisah oleh laut, maka ada dispensasi dan toleransi yang diberikan kepada pegawai dalam menjalankan rutinitas kantor.
 - d. Masih dimilikinya rasa malu oleh PNS terhadap keluarga masyarakat dan lingkungan apabila tidak melaksanakan aktifitas kantor.
 - e. Adanya tokoh atau figur pejabat dilingkungan Pemda Provinsi Maluku Utara yang dapat dijadikan panutan dan contoh penegakkan disiplin kerja.
2. Kelemahan (*Weaknesses*)
 - a. Tidak adanya pemberian motivasi melalui pemberian *punishmen* dan *reward* yang jelas terhadap PNS yang memiliki kinerja yang baik.
 - b. Pegawai merasa tidak diperhatikan terutama dari sisi finansial akibat Belum adanya insentif yang memadai berupa dukungan finansial kepada pegawai dalam mendukung kinerja.
 - c. Disiplin dan motivasi kerja yang rendah dari para pegawai dilingkungan setda Provinsi Maluku Utara.
 - d. Adanya kecemasan dan ketakutan dari para pegawai terhadap kondisi laut ketika melakukan perjalanan berangkat dan pulang kantor.
 - e. Tingkat kejenuhan dan stres Pegawai yang tinggi di Sofifi, karena kurangnya fasilitas umum, tempat hiburan dan fasilitas ekonomi.
 - f. Harmonisasi keluarga yang semakin berkurang karena waktu yang semakin tersita akibat letak kantor yang terpisah pulau.
3. Peluang (*opportunities*)
 - a. Penerapan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

- b. Pemerintah Daerah sedang menyiapkan pembangunan fasilitas 3000 unit perumahan pegawai untuk pegawai golongan rendah dan eselon III dan IV.
 - c. Pemerintah Daerah telah melaksanakan pembebasan lahan bagi pembangunan fasilitas umum dan fasilitas pemerintahan.
 - d. Pemerintah Daerah telah memberikan insentif tambahan penghasilan untuk meningkatkan kinerja pegawai.
 - e. Pemerintah daerah telah menyediakan fasilitas pendukung berupa penyediaan air bersih, Teknologi Informasi dan komunikasi, serta sarpras lainnya.
4. Ancaman (*threats*)
- a. Adanya kondisi alam (cuaca) yang menimbulkan hambatan bagi kinerja PNS dilingkungan setda Provinsi Maluku Utara.
 - b. Tingginya Angka Inflasi di Maluku Utara yang menimbulkan semakin tingginya biaya, beban hidup dan tekanan ekonomi Pegawai (*High Cost Economy*).
 - c. Mahalnya biaya transportasi berangkat dan pulang kantor para pegawai.
 - d. Kondisi geografis wilayah yang terpisah pulau oleh laut yang sangat menghambat proses koordinasi dan komunikasi.
 - e. Daya tarik Kota Ternate yang mempengaruhi berkurangnya keinginan pegawai untuk tinggal dan menetap di Sofifi.

Berdasarkan identifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi motivasi kerja PNS Provinsi Maluku Utara pasca perpindahan ibukota dari Kota Ternate ke Sofifi, maka ditemukan 4 (empat) isu strategis antara lain :

- a. Menyediakan semua fasilitas yang menyangkut dengan kebutuhan para PNS Provinsi Maluku Utara di Sofifi sehingga para PNS bisa menginap di Sofifi tiap hari kerjanya tanpa harus bolak balik dari Kota Ternate – Sofifi – Kota Ternate setiap hari kerjanya.
- b. Memberikan insentif berupa uang makan dan transportasi kepada para pegawai serta memberikan reward kepada pegawai yang memiliki kinerja yang baik untuk menunjang motivasi kerja para pegawai serta memberikan hukuman bagi pegawai yang tidak disiplin sebagai efek jera.
- c. Menyediakan fasilitas kapal cepat dan murah serta bus yang mengangkut para pegawai dari pelabuhan ke instansi masing-

masing untuk meminimalisir pengeluaran biaya transportasi dari Kota Ternate ke Sofifi.

- d. Membangun dan memperbanyak fasilitas umum serta tempat hiburan yang menarik perhatian para pegawai untuk tetap tinggal di Sofifi tiap jam kerjanya.

Untuk menyaring dan menentukan tingkat kestrategisan dari keempat langkah strategis diatas, penulis selanjutnya menggunakan perhitungan *Litmust Test*. Dari perhitungan *Litmust Test* ini akan diperoleh skor (nilai) dari masing-masing isu atau langkah strategis tersebut, dimana isu yang paling tinggi skornya adalah isu yang benar-benar strategis dan isu dengan skor terendah adalah isu yang benar-benar operasional. Hasil perhitungan uji *Litmust Test* tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel 1.1
Rekapitulasi Hasil Uji *Litmust Test* dan Kestrategisan Isu-isu Dalam Rangka Meningkatkan Motivasi Kerja Pns Provinsi Maluku Utara Pasca Perpindahan Ibukota Dari Kota Ternate Ke Sofifi

No.	Isu Strategis	Skor (Skor Rata-rata)	Tingkat Prioritas
1	2	3	4
1.	Menyediakan semua fasilitas yang menyangkut dengan kebutuhan para PNS Provinsi Maluku Utara di Sofifi sehingga para PNS bisa menginap di Sofifi tiap hari kerjanya tanpa harus bolak balik dari Kota Ternate – Sofifi – Kota Ternate setiap hari kerjanya	31 (2,38)	Pertama (Sangat Strategis)
2.	Menyediakan fasilitas kapal cepat dan murah serta bus yang mengangkut para pegawai dari pelabuhan ke instansi masing-masing untuk meminimalisir pengeluaran biaya transportasi dari Kota Ternate ke Sofifi.	30 (2,30)	Kedua (Sangat Strategis)
3.	Memberikan insentif berupa uang makan dan transportasi kepada para pegawai serta memberikan reward kepada pegawai yang	26 (2,00)	Ketiga (Sangat Strategis)

	memiliki kinerja yang baik untuk menunjang motivasi kerja para pegawai serta memberikan hukuman bagi pegawai yang tidak disiplin sebagai efek jera.		
4.	Membangun dan memperbanyak fasilitas umum serta tempat hiburan yang menarik perhatian para pegawai untuk tetap tinggal di Sofifi tiap jam kerjanya.	24 (1,84)	Keempat (Strategis)

Berdasarkan hasil analisis SWOT dan uji Litmus Test maka didapatkan **empat isu strategis** yang selanjutnya dapat menjadi masukan dan pertimbangan bagi Pemerintah Provinsi Maluku Utara dalam rangka meningkatkan motivasi kerja PNS Sekretariat Daerah Provinsi Maluku Utara pasca perpindahan ibukota dari Kota Ternate ke Sofifi.

F. Hasil Penelitian dan Pembahasan

1. Adanya Penurunan Motivasi Kerja PNS Pasca Perpindahan Aktivitas Pemerintahan Provinsi Maluku Utara

Pada tanggal 30 Desember 2009, Gubernur Maluku Utara menerbitkan Surat Keputusan Gubernur Nomor : 160/KPTS/MU/2009 tentang Perpindahan Aktivitas Penyelenggaraan Pemerintahan Provinsi Maluku Utara dari Ternate ke Ibukota Sofifi sebagai langkah untuk mempercepat proses pemindahan aktivitas pemerintahan dari kota Ternate ke Sofifi. Secara resmi pemindahan semua aktivitas pemerintahan ke Sofifi baru mulai berjalan pada tanggal 4 Januari 2010.

Keputusan Pemerintah Provinsi Maluku Utara tersebut nampaknya tidak berjalan mulus, karena pada kenyataannya aktifitas birokrasi belum berjalan sebagaimana yang diharapkan. Para pegawai belum sepenuhnya siap melaksanakan aktivitas pemerintahan Provinsi Maluku Utara di Sofifi. Kondisi ini ditandai dengan rendahnya kinerja pegawai yang biasanya berkantor mulai hari Senin sampai dengan Jum'at, namun setelah berpindah ke Sofifi, pegawai hanya berkantor sampai hari Kamis saja, atau bahkan ada pegawai yang hanya ke kantor pada hari tertentu saja.

Ketidaksiapan dan kecenderungan menurunnya motivasi kerja Pegawai Negeri Sipil Provinsi Maluku Utara, pasca perpindahan aktivitas kerja dari Kota Ternate ke Sofifi, disebabkan karena para Pegawai sudah terbiasa dengan situasi berkantor di Kota Ternate yang jaraknya tidak terlalu jauh dari tempat tinggal mereka dan tidak membutuhkan waktu yang lama untuk beranjak dari tempat tinggal mereka ke kantor

dibandingkan dengan Sofifi yang harus ditempuh melalui laut dengan jarak yang cukup jauh dan waktu yang lama.

Di sisi lain ketidaksiapan aparaturnya PNS Provinsi Maluku Utara pasca pemindahan ibukota ke Sofifi adalah karena mahal biaya transportasi yang harus dikeluarkan oleh PNS ketika mereka ke tempat kerja. Paling tidak setiap hari seorang pegawai harus mengeluarkan biaya untuk transportasi *speedboat* sebesar 100 ribu hingga 150 ribu rupiah, sementara penghasilan yang mereka miliki sangatlah terbatas. Motivasi kerja PNS Provinsi Maluku Utara mengalami penurunan pasca perpindahan ibukota dari Kota Ternate ke Sofifi. Para pegawai yang awalnya rajin waktu masih berkantor di Kota Ternate setelah berkantor ke Sofifi menjadi malas-malasan.

2. Faktor Penghambat peningkatan motivasi kerja PNS Provinsi Maluku Utara pasca perpindahan ibukota

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi dapat disimpulkan ada beberapa faktor yang menghambat peningkatan motivasi kerja PNS Provinsi Maluku Utara pasca perpindahan ibukota dari Kota Ternate ke Sofifi, yaitu:

a. Faktor Transportasi

Transportasi menjadi faktor paling utama penyebab penurunan motivasi kerja PNS Provinsi Maluku utara, dimana para pegawai jarang berkantor ke Sofifi dalam lima hari kerjanya. Hal ini disebabkan oleh jarak antara Kota Ternate dan Sofifi harus ditempuh lewat jalur laut dan terhubung PNS Provinsi Maluku Utara kebanyakan berdomisili di Kota Ternate sehingga untuk berkantor ke Sofifi, mereka tidak punya alternatif selain menggunakan jasa transportasi laut yang relatif mahal karena tidak ada jalur darat yang menghubungkan Kota Ternate dan Sofifi.

b. Faktor Cuaca

Apabila cuaca sedang tidak bersahabat atau keadaan cuaca buruk maka para pegawai tentunya akan berpikir-pikir lagi untuk berkantor ke Sofifi lewat jalur laut dan kalau menurut mereka masih bisa untuk menyeberang ke Sofifi maka mereka akan tetap berkantor, tapi apabila cuacanya parah dan tidak memungkinkan untuk menggunakan jalur laut maka mereka membatalkan niat mereka untuk berkantor ke Sofifi demi keamanan dan keselamatan mereka sendiri.

c. Faktor Tempat Tinggal

Selain faktor transportasi dan cuaca, hal lain yang menjadi faktor penurunan motivasi kerja PNS Provinsi Maluku Utara adalah faktor tempat

tinggal. Padahal jika dilihat bahwa tempat tinggal ini sebenarnya bisa menjadi alternatif buat para pegawai yang berkantor ke Sofifi untuk menghindari faktor transportasi yang dikategorikan mahal serta faktor cuaca yang mengancam keamanan para pegawai sendiri. Para pegawai tentunya bisa menginap di Sofifi pada hari senin sampai hari jumat untuk menghemat biaya transportasi laut dan terhindar dari kemungkinan bertemu cuaca buruk pada saat menyebrang lautan. Namun, karena tidak adanya tempat tinggal yang disediakan oleh pemerintah dan juga biaya kost di Sofifi yang tergolong mahal sehingga para pegawai tidak memilih untuk menginap di Sofifi dalam lima hari kerjanya.

d. Faktor Ketersediaan Air Bersih

Faktor berikutnya yang menyebabkan terjadinya penurunan motivasi kerja PNS Provinsi Maluku Utara pasca perpindahan ibukota provinsi dari Kota Ternate ke Sofifi adalah faktor air bersih dimana para pegawai mengalami masalah dengan air bersih di Sofifi. Hal ini disebabkan oleh belum tersedianya layanan PDAM di Sofifi sehingga para pegawai kesulitan untuk mendapatkan air bersih karena rata-rata di Sofifi masih menggunakan sumur bor untuk memperoleh air bersih dan secara kebetulan Sofifi termasuk daerah rawa sehingga air yang dihasilkan dari sumur bor tidak bisa digunakan untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari di sofifi.

3. Upaya yang dilakukan oleh Pemerintah Provinsi Maluku Utara dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai pasca perpindahan ibukota.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, dapat disimpulkan beberapa upaya yang dilakukan oleh Pemerintah Provinsi Maluku Utara dalam meningkatkan motivasi kerja PNS pasca perpindahan ibukota dari Kota Ternate ke Sofifi, yaitu :

a. Pemberian Tunjangan

Pemberian tunjangan berupa uang makan atau uang transportasi yang awalnya pernah diberikan oleh Pemerintah Provinsi Maluku Utara ketika aktivitas pemerintahan baru dipindahkan ke Sofifi sebagai percobaan dan diberikan sampai pada bulan ke lima pasca perpindahan tersebut dan setelah itu ditiadakan karena alasan kurang objektif dan keterbatasan anggaran. Namun Pemerintah Provinsi Maluku Utara akan berupaya agar tunjangan tersebut bisa diberikan kembali mengingat tingginya biaya hidup pegawai yang berkantor ke Sofifi sehingga para pegawai juga perlu untuk mendapatkan tunjangan tersebut.

Memberikan tunjangan berupa uang makan kepada para pegawai. Hal ini kiranya bagi pemerintah dapat membantu para

pegawai untuk menutupi pengeluaran mereka tiap harinya dalam 5 hari kerja seminggu.

Pemberian tunjangan transportasi bagi para PNS Provinsi Maluku Utara yaitu sebesar Rp.100.000/hari dan hanya berlaku bagi pegawai yang berkantor ke Sofifi, tidak berlaku bagi pegawai yang tidak berkantor ke Sofifi.

Tunjangan uang makan tersebut tidak diberikan setiap hari pada saat mereka berkantor ke Sofifi melainkan dirapel hingga 1 bulan kemudian diberikan sesuai jumlah hari dimana pegawai tersebut berkantor ke Sofifi selama 1 bulan tersebut.

b. Penyediaan Fasilitas Perumahan

Penyediaan Fasilitas perumahan ini akan menggunakan sistem kredit dimana perumahan ini akan menjadi milik pegawai dengan membayar kredit tiap bulan sesuai lamanya waktu pelunasan yang dipilih dan nantinya perumahan ini akan dibangun sesuai tipe yang dipilih oleh pegawai sendiri.

Penyediaan fasilitas perumahan ini akan menjadi solusi bagi sebagian besar pegawai yang tinggal berdomisili di Ternate, yang sering mengeluh akan mahal biaya kontrakan/ kostan yang ada di Sofifi dan tingginya biaya transportasi yang harus mereka keluarkan setiap hari kerja menyeberang dari Kota Ternate ke Sofifi .

c. Penyediaan Air Bersih

Penyediaan fasilitas air bersih adalah langkah berikut yang akan dilakukan oleh Pemerintah Provinsi Maluku Utara untuk melengkapi penyediaan fasilitas perumahan nantinya. Berhubung karena di daerah Sofifi termasuk sulit untuk memperoleh air bersih dan juga belum adanya layanan PDAM sehingga para pegawai sering mengeluhkan tentang kesulitan untuk mendapatkan air bersih di Sofifi.

Penyediaan fasilitas air bersih merupakan langkah yang diambil agar fasilitas perumahan yang akan disediakan nantinya tidak akan sia-sia karena percuma saja jika ada fasilitas perumahan namun tidak tersedianya fasilitas air bersih.

d. Penyediaan Fasilitas Teknologi Informasi dan Komunikasi

Pemerintah akan bekerja sama dengan PT. Telkom untuk menyediakan fasilitas berupa jaringan internet (wifi) yang nantinya dipasang di tiap-tiap Biro Sekretariat Provinsi Maluku Utara guna membantu para pegawai untuk mencari informasi yang mereka butuhkan secara cepat dan juga bisa berinteraksi lewat dunia maya. Penyediaan fasilitas ini bisa disebut dengan metode motivasi tidak langsung.

e. Pemberian Penghargaan/ *Reward*

Para pegawai membutuhkan pengakuan atau penghargaan atas prestasi yang diraih baik dalam bentuk lisan atau ucapan-ucapan maupun dalam bentuk penghargaan seperti piagam dan lain-lain.

Hal tersebut bisa membuat motivasi kerja pegawai bisa meningkat karena mereka yang sudah mendapatkan penghargaan akan terus berusaha untuk mempertahankan prestasi yang telah diraih bahkan akan terus menerus meningkatkannya, sedangkan pegawai yang belum mendapatkan penghargaan akan berusaha untuk meraih prestasi yang baik demi mendapatkan penghargaan sehingga dengan sendirinya motivasi kerja mereka pun akan meningkat.

f. Pemberian Hukuman/ *Punishment*

Pemberian hukuman ini bisa menimbulkan efek jera kepada seluruh pegawai, khususnya pegawai yang tergolong tidak tertib, tidak disiplin dan sering bermalas-malasan untuk berkantor.

Dengan adanya hukuman ini maka lama kelamaan perilaku tidak tertib, kurang disiplin dan malas dari pegawai tersebut bisa menghilang dan berubah menjadi pegawai yang disiplin. Sebaliknya apabila pemberian hukuman ini tidak diberlakukan kepada pegawai yang tidak disiplin maka bisa saja justru akan menurunkan motivasi kerja para pegawai yang sudah disiplin karena mereka bisa saja berfikir bahwa menjadi pegawai yang disiplin dan tidak disiplin juga tetap mendapatkan perlakuan yang sama oleh pimpinan.

4. Strategi peningkatan motivasi kerja PNS Provinsi Maluku Utara pasca perpindahan ibukota dari Kota Ternate ke Sofifi oleh Pemerintah Provinsi Maluku Utara.

Pengkajian strategi peningkatan motivasi kerja PNS Provinsi Maluku Utara pasca perpindahan ibukota dari Kota Ternate ke Sofifi oleh Pemerintah Provinsi Maluku Utara ini dilakukan melalui analisis SWOT (*Strength, Opportunites, Weakness, Threats*). Analisis ini didasarkan pada logika yang memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*).

Penentuan strategi yang dilakukan, mengandung empat unsur yang selalu dihadapi dan dimiliki oleh suatu organisasi seperti halnya Pemerintah Provinsi Maluku Utara, secara internal memiliki kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) serta secara eksternal dihadapi

berbagai peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*), sebagaimana dijelaskan sebagai berikut :

2. Kekuatan (*strengths*)

- f. Keinginan dan semangat PNS dilingkungan Setda Provinsi Maluku dalam rangka membangun Sofifi yang merupakan ibukota Provinsi Maluku Utara yang merupakan salah satu DOB di Indonesia.
- g. Adanya perasaan senasib sepenanggungan (jiwa korsa) yang dimiliki oleh sesama PNS dalam pelaksanaan tugas.
- h. Mengingat kondisi kota sofifi yang terpisah oleh laut, maka ada dispensasi dan toleransi yang diberikan kepada pegawai dalam menjalankan rutinitas kantor.
- i. Masih dimilikinya rasa malu oleh PNS terhadap keluarga masyarakat dan lingkungan apabila tidak melaksanakan aktifitas kantor.
- j. Adanya tokoh atau figur pejabat dilingkungan Pemda Provinsi Maluku Utara yang dapat dijadikan panutan dan contoh penegakkan disiplin kerja.

3. Kelemahan (*Weaknesses*)

- g. Tidak adanya pemberian motivasi melalui pemberian *punishmen* dan *reward* yang jelas terhadap PNS yang memiliki kinerja yang baik.
- h. Pegawai merasa tidak diperhatikan terutama dari sisi finansial akibat Belum adanya insentif yang memadai berupa dukungan finansial kepada pegawai dalam mendukung kinerja.
- i. Disiplin dan motivasi kerja yang rendah dari para pegawai dilingkungan setda Provinsi Maluku Utara.
- j. Adanya kecemasan dan ketakutan dari para pegawai terhadap kondisi laut ketika melakukan perjalanan berangkat dan pulang kantor.
- k. Tingkat kejenuhan dan stres Pegawai yang tinggi di Sofifi, karena kurangnya fasilitas umum, tempat hiburan dan fasilitas ekonomi.
- l. Harmonisasi keluarga yang semakin berkurang karena waktu yang semakin tersita akibat letak kantor yang terpisah pulau.

4. Peluang (*opportunities*)

- f. Penerapan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

- g. Pemerintah Daerah sedang menyiapkan pembangunan fasilitas 3000 unit perumahan pegawai untuk pegawai golongan rendah dan eselon III dan IV.
 - h. Pemerintah Daerah telah melaksanakan pembebasan lahan bagi pembangunan fasilitas umum dan fasilitas pemerintahan.
 - i. Pemerintah Daerah telah memberikan insentif tambahan penghasilan untuk meningkatkan kinerja pegawai.
 - j. Pemerintah daerah telah menyediakan fasilitas pendukung berupa penyediaan air bersih, Teknologi Informasi dan komunikasi, serta sarpras lainnya.
5. Ancaman (*threats*)
- f. Adanya kondisi alam (cuaca) yang menimbulkan hambatan bagi kinerja PNS dilingkungan setda Provinsi Maluku Utara.
 - g. Tingginya Angka Inflasi di Maluku Utara yang menimbulkan semakin tingginya biaya, beban hidup dan tekanan ekonomi Pegawai (*High Cost Economy*).
 - h. Mahalnya biaya transportasi berangkat dan pulang kantor para pegawai.
 - i. Kondisi geografis wilayah yang terpisah pulau oleh laut yang sangat menghambat proses koordinasi dan komunikasi.
 - j. Daya tarik Kota Ternate yang mempengaruhi berkurangnya keinginan pegawai untuk tinggal dan menetap di Sofifi.

Berdasarkan identifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi motivasi kerja PNS Provinsi Maluku Utara pasca perpindahan ibukota dari Kota Ternate ke Sofifi, maka ditemukan 4 (empat) isu strategis antara lain :

- b. Menyediakan semua fasilitas yang menyangkut dengan kebutuhan para PNS Provinsi Maluku Utara di Sofifi sehingga para PNS bisa menginap di Sofifi tiap hari kerjanya tanpa harus bolak balik dari Kota Ternate – Sofifi – Kota Ternate setiap hari kerjanya.
- b. Memberikan insentif berupa uang makan dan transportasi kepada para pegawai serta memberikan reward kepada pegawai yang memiliki kinerja yang baik untuk menunjang motivasi kerja para pegawai serta memberikan hukuman bagi pegawai yang tidak disiplin sebagai efek jera.
- c. Menyediakan fasilitas kapal cepat dan murah serta bus yang mengangkut para pegawai dari pelabuhan ke instansi masing-

masing untuk meminimalisir pengeluaran biaya transportasi dari Kota Ternate ke Sofifi.

- d. Membangun dan memperbanyak fasilitas umum serta tempat hiburan yang menarik perhatian para pegawai untuk tetap tinggal di Sofifi tiap jam kerjanya.

Untuk menyaring dan menentukan tingkat kestrategisan dari keempat langkah strategis diatas, penulis selanjutnya menggunakan perhitungan *Litmust Test*. Dari perhitungan *Litmust Test* ini akan diperoleh skor (nilai) dari masing-masing isu atau langkah strategis tersebut, dimana isu yang paling tinggi skornya adalah isu yang benar-benar strategis dan isu dengan skor terendah adalah isu yang benar-benar operasional.

5. Upaya yang dilakukan oleh Pemerintah Provinsi Maluku Utara dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai pasca perpindahan ibukota.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, dapat disimpulkan beberapa upaya yang dilakukan oleh Pemerintah Provinsi Maluku Utara dalam meningkatkan motivasi kerja PNS pasca perpindahan ibukota dari Kota Ternate ke Sofifi, yaitu :

a. Pemberian Tunjangan

Pemberian tunjangan berupa uang makan atau uang transportasi yang awalnya pernah diberikan oleh Pemerintah Provinsi Maluku Utara ketika aktivitas pemerintahan baru dipindahkan ke Sofifi sebagai percobaan dan diberikan sampai pada bulan ke lima pasca perpindahan tersebut dan setelah itu ditiadakan karena alasan kurang objektif dan keterbatasan anggaran. Namun Pemerintah Provinsi Maluku Utara akan berupaya agar tunjangan tersebut bisa diberikan kembali mengingat tingginya biaya hidup pegawai yang berkantor ke Sofifi sehingga para pegawai juga perlu untuk mendapatkan tunjangan tersebut.

Memberikan tunjangan berupa uang makan kepada para pegawai. Hal ini kiranya bagi pemerintah dapat membantu para pegawai untuk menutupi pengeluaran mereka tiap harinya dalam 5 hari kerja seminggu.

Pemberian tunjangan transportasi bagi para PNS Provinsi Maluku Utara yaitu sebesar Rp.100.000/hari dan hanya berlaku bagi pegawai yang berkantor ke Sofifi, tidak berlaku bagi pegawai yang tidak berkantor ke Sofifi.

Tunjangan uang makan tersebut tidak diberikan setiap hari pada saat mereka berkantor ke Sofifi melainkan dirapel

hingga 1 bulan kemudian diberikan sesuai jumlah hari dimana pegawai tersebut berkantor ke Sofifi selama 1 bulan tersebut.

b. Penyediaan Fasilitas Perumahan

Penyediaan Fasilitas perumahan ini akan menggunakan sistem kredit dimana perumahan ini akan menjadi milik pegawai dengan membayar kredit tiap bulan sesuai lamanya waktu pelunasan yang dipilih dan nantinya perumahan ini akan dibangun sesuai tipe yang dipilih oleh pegawai sendiri.

Penyediaan fasilitas perumahan ini akan menjadi solusi bagi sebagian besar pegawai yang tinggal berdomisili di Ternate, yang sering mengeluh akan mahal nya biaya kontrakan/ kostan yang ada di Sofifi dan tingginya biaya transportasi yang harus mereka keluarkan setiap hari kerja menyeberang dari Kota Ternate ke Sofifi .

c. Penyediaan Air Bersih

Penyediaan fasilitas air bersih adalah langkah berikut yang akan dilakukan oleh Pemerintah Provinsi Maluku Utara untuk melengkapi penyediaan fasilitas perumahan nantinya. Berhubung karena di daerah Sofifi termasuk sulit untuk memperoleh air bersih dan juga belum adanya layanan PDAM sehingga para pegawai sering mengeluhkan tentang kesulitan untuk mendapatkan air bersih di Sofifi.

Penyediaan fasilitas air bersih merupakan langkah yang diambil agar fasilitas perumahan yang akan disediakan nantinya tidak akan sia-sia karena percuma saja jika ada fasilitas perumahan namun tidak tersedianya fasilitas air bersih.

d. Penyediaan Fasilitas Teknologi Informasi dan Komunikasi

Pemerintah akan bekerja sama dengan PT. Telkom untuk menyediakan fasilitas berupa jaringan internet (wifi) yang nantinya dipasang di tiap-tiap Biro Sekretariat Provinsi Maluku Utara guna membantu para pegawai untuk mencari informasi yang mereka butuhkan secara cepat dan juga bisa berinteraksi lewat dunia maya. Penyediaan fasilitas ini bisa disebut dengan metode motivasi tidak langsung.

e. Pemberian Penghargaan/ *Reward*

Para pegawai membutuhkan pengakuan atau penghargaan atas prestasi yang diraih baik dalam bentuk lisan atau ucapan-ucapan maupun dalam bentuk penghargaan seperti piagam dan lain-lain.

Hal tersebut bisa membuat motivasi kerja pegawai bisa meningkat karena mereka yang sudah mendapatkan penghargaan akan terus berusaha untuk mempertahankan prestasi yang telah

diraih bahkan akan terus menerus meningkatkannya, sedangkan pegawai yang belum mendapatkan penghargaan akan berusaha untuk meraih prestasi yang baik demi mendapatkan penghargaan sehingga dengan sendirinya motivasi kerja mereka pun akan meningkat.

f. Pemberian Hukuman/ *Punishment*

Pemberian hukuman ini bisa menimbulkan efek jera kepada seluruh pegawai, khususnya pegawai yang tergolong tidak tertib, tidak disiplin dan sering bermalas-malasan untuk berkantor.

Dengan adanya hukuman ini maka lama kelamaan perilaku tidak tertib, kurang disiplin dan malas dari pegawai tersebut bisa menghilang dan berubah menjadi pegawai yang disiplin. Sebaliknya apabila pemberian hukuman ini tidak diberlakukan kepada pegawai yang tidak disiplin maka bisa saja justru akan menurunkan motivasi kerja para pegawai yang sudah disiplin karena mereka bisa saja berfikir bahwa menjadi pegawai yang disiplin dan tidak disiplin juga tetap mendapatkan perlakuan yang sama oleh pimpinan.

G. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan maka penulis dapat membuat kesimpulan sebagai berikut :

1. Pasca pemindahan ibukota Provinsi Maluku Utara ke-Sofifi, Pemerintah Provinsi Maluku Utara menghadapi persoalan aktifitas sehari-hari pegawai belum berjalan dengan baik. Secara umum terlihat adanya penurunan motivasi kerja pegawai yang ditandai dengan minimnya kehadiran pegawai dan rendahnya disiplin aparatur di daerah, yang disebabkan karena beberapa aspek mendasar yang menjadi kebutuhan PNS belum terpenuhi.
2. Beberapa faktor yang sangat menonjol dirasakan oleh para pegawai saat ini, yang menjadi pemicu rendahnya motivasi kerja pegawai antara lain minimnya ketersediaan sarana dan prasarana yang tersedia seperti sarana transportasi, perumahan pegawai (tempat tinggal), fasilitas air bersih dan faktor cuaca. Disisi lain kondisi ini dipengaruhi oleh terbatasnya kemampuan pembiayaan Pemerintah Provinsi Maluku Utara dalam menyiapkan infrastruktur yang dibutuhkan serta dalam memberikan dukungan insentif bagi para pegawai.
3. Terkait dengan upaya dan strategi yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah Provinsi Maluku Utara dalam mengatasi

rendahnya motivasi kerja pegawai pasca pemindahan ibukota, saat ini Pemerintah Provinsi Maluku Utara belum memberikan solusi yang maksimal, saat ini baru melakukan penyediaan sarana transportasi berupa penyediaan 1 (satu) kapal cepat dengan memberikan insentif tunjangan transportasi yang dirasakan tidak cukup, serta penyediaan fasilitas perumahan yang tidak sebanding dengan jumlah PNS Provinsi Maluku Utara.

H. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan, maka saran yang dapat diberikan adalah:

1. Rendahnya motivasi kerja pegawai pasca pemindahan ibu kota merupakan hal yang sangat menghambat dalam proses penyelenggaraan pemerintahan. Untuk itu Pemerintah Daerah Provinsi Maluku harus segera melakukan upaya konkrit dalam rangka peningkatan motivasi kerja pegawai. Hal ini dapat dilakukan dengan menyelesaikan dan menyentuh akar permasalahan melalui penguatan kapasitas birokrasi dalam pendekatan *reward* dan *punishment*.
2. Upaya konkrit yang harus segera dilakukan untuk mengatasi faktor penghambat antara lain dengan melakukan pendekatan *reward* dan *punishment*, berupa penyediaan fasilitas yang dibutuhkan oleh PNS yang meliputi penyediaan transportasi murah berupa kapal cepat dan bus pegawai, penyediaan fasilitas perumahan, listrik dan air bersih, pemberian insentif berupa uang makan dan transportasi, serta pemberian *reward* kepada pegawai yang berkinerja baik, disisi lain penerapan sanksi tegas bagi pegawai yang tidak disiplin.
3. Dari hasil analisis diperoleh **strategi** yang dapat menjadi masukan dan pertimbangan bagi Pemerintah Provinsi Maluku Utara dalam rangka meningkatkan motivasi kerja pegawai pasca pemindahan aktifitas Pemerintahan dari Kota Ternate ke Sofifi dengan pendekatan *reward* dan *punishment*, yaitu :
 - a. Menyediakan semua fasilitas yang menyangkut dengan kebutuhan para PNS Provinsi Maluku Utara di Sofifi sehingga para PNS bisa menginap di Sofifi setiap hari kerjanya tanpa harus bolak balik dari Kota Ternate – Sofifi – Kota Ternate setiap hari kerjanya.

- b. Menyediakan fasilitas kapal cepat dan murah serta bus yang mengangkut pegawai dari pelabuhan ke instansi masing-masing untuk meminimalisir pengeluaran biaya transportasi dari Kota Ternate ke Sofifi.
- c. Memberikan insentif berupa uang makan dan transportasi kepada para pegawai serta memberikan *reward* kepada pegawai yang memiliki kinerja yang baik untuk menunjang motivasi kerja para pegawai serta memberikan hukuman bagi pegawai yang tidak disiplin sebagai efek jera.
- d. Membangun dan memperbanyak fasilitas umum serta tempat hiburan yang menarik perhatian para pegawai untuk tetap tinggal di Sofifi tiap jam kerjanya.

DAFTAR PUSTAKA

A. Buku-Buku

- Adisasmita, Raharjo. 2011. *Manajemen Pemerintah Daerah*. Graha Ilmu, Yogyakarta
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian suatu Pendekatan Praktek*. Rineka Cipta, Jakarta
- _____. 2010. *Prosedur Penelitian suatu Pendekatan Praktek (Edisi Revisi)*. Rineka Cipta, Jakarta
- Budiningsih, Asri. 2005. *Belajar dan Pembelajaran*. Ribeka Cipta, Jakarta.
- Bungin, Burhan. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. RajaGrafindo Persada, Jakarta
- Echols, John M. dan Hasan Shadily. 2005. *Kamus Inggris Indonesia*. Gramedia, Jakarta
- Hasan, Erliana. 2011. *Filsafat Ilmu dan Metodologi Penelitian Ilmu Pemerintahan*. Ghalia Indonesia, Bogor
- Hasibuan, Malayu S.P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta
- Indrakusuma, Amir. 2000. *Pengantar Ilmu Pendidikan*. Usaha Nasional, Surabaya.
- Moeheriono. 2010. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi I*. Ghalia Indonesia, Bogor
- _____. 2012. *Perencanaan, Aplikasi dan Pengembangan Indikator Kinerja Utama (IKU) Bisnis dan Publik*. Rajawali Pers, Jakarta
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. UPP AMP YKPN, Yogyakarta
- Moleong, Lexy. 2007. *Metode Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya. Bandung
- Nazir, Moh. 2011. *Metode Penelitian*. Ghalia Indonesia, Jakarta
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Rineka Cipta. Jakarta
- Purwanto, M. Ngalim. 2003. *Ilmu Pendidikan Teoritis dan Praktis*. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Rangkuti, Fredy, 2008, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis Reorientasi Konsep Perencanaan Srtategis Untuk Menghadapi Abad 21*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Riduwan. 2007. *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*. Alfabeta, Bandung
- Sedarmayanti. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Refika Aditama, Bandung

- Sedarmayanti dan Syarifudin Hidayat. 2002. *Metodologi Penelitian*. Mandar Maju, Bandung
- Siagian, Sondang. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta
- Silalahi, Ulber. 2006. *Metode Penelitian Sosial*. Unpar Press, Bandung
- Soehartono, Irawan. 2004. *Metode Penelitian Sosial*. Remaja Rosdakarya, Bandung
- Soleh, Chabib dan Suripto. 2011. *Menilai Kinerja Pemerintahan Daerah*. Fokusmedia, Bandung
- Sugiyono, 2010. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Alfabeta, Bandung
- _____. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta, Bandung
- Suradinata, Ermaya. 2010. *Leadership: How To Build a Nation Reformasi Organisasi dan Administrasi Pemerintahan*. Super Express
- Suwanto dan Donni Priansa. 2011. *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Alfabeta, Bandung
- Tanuwidjaja, William. 2010. *101 Tips Buka Usaha Langsung Meraib Laba*. Media Pressindo, Yogyakarta
- Wijanarko, Jarot. 2005. *Mendidik Anak: Untuk Meningkatkan Kecerdasan Emosional dan Spiritual*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Winardi. 2008. *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*. Rajawali Pers, Jakarta
- Yani. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Mitra Wacana Media, Jakarta

B. Peraturan Perundang-Undangan

- Undang-Undang Nomor 46 Tahun 1999 Tentang *Pembentukan Provinsi Maluku Utara, Kabupaten Buru dan Kabupaten Maluku Tenggara Barat*.
- Undang-Undang No 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah
- Peraturan Pemerintah RI Nomor 41 Tahun 2007 Tentang *Kedudukan, Tugas, Dan Fungsi Perangkat Daerah Provinsi*
- Peraturan Pemerintah Nomor 78 Tahun 2007 Tentang *Tata Cara Pembentukan, Penghapusan, dan Penggabungan Daerah*
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010 tentang *Disiplin Pegawai Negeri Sipil*
- Peraturan MENPAN Nomor 9 Tahun 2007 Tentang *Pedoman Umum Penetapan Indikator Kinerja utama di lingkungan Instansi Pemerintah*
- Keputusan Gubernur Maluku Utara Nomor 160/KPTS/MU/2009 Tentang *Perpindahan Aktifitas Penyelenggaraan Pemerintahan Provinsi Maluku Utara Dari Ternate ke Ibukota Sofifi*.

Rencana Detail Tata Ruang Kawasan (RDTRK) Sofifi Tahun 2009, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Maluku Utara.

Maluku Utara Dalam Angka Tahun 2014. Kerjasama Bappeda Provinsi Maluku Utara dengan Badan Pusat Statistik Provinsi Maluku Utara.

C. sumber Lain

Rusidi, 2006, *Metodologi Penelitian (Hand-Out), Elaborasi Penulisan Tesis dan Disertasi UNPAD*, Bandung.

Pedoman Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia.

D. Surat Kabar

Harian Kaltim Post, Barakbah, Ismet dkk. 2007, *Implementasi Pemindahan Ibukota*.

Harian Tribun Malut, Edisi 15 Desember 2012, *Mobilitas Pegawai Provinsi Maluku Utara*.

Harian Posko Malut, Edisi 21 Oktober 2013, *PNS Provinsi Antara Disiplin dan Gaji*.