

BAB III

MOTIVASI DAN KINERJA APARATUR

A. Pelaksanaan Tugas Aparatur di Kecamatan Singkawang Tengah

Pelaksanaan tugas aparatur di Kecamatan Singkawang Tengah, berdasarkan hasil pengamatan di lapangan dan wawancara secara mendalam dengan camat dan perangkat kecamatan dapat dipaparkan bahwa pelaksanaan tugas di Kecamatan Singkawang Tengah masih dirasakan kurang baik dan perlu ditingkatkan. Penyelenggaraan pelayanan publik yang dilakukan oleh aparatur pemerintah Kecamatan Singkawang Tengah dalam berbagai sektor pelayanan terutama menyangkut pemenuhan hak-hak sipil dan kebutuhan dasar masyarakat (seperti pelayanan KK, KTP, UUG, IMB, Akta Kelahiran dan sebagainya) masih belum seperti yang diharapkan. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya pengaduan atau keluhan dari masyarakat dan dunia usaha, baik melalui surat pembaca maupun media, sebagaimana dimuat dalam pemberitaan AP Post terbitan 23 Maret 2005 yang mengungkapkan keluhan konsumen berupa keberatan terhadap biaya pengurusan KTP di Kecamatan Singkawang Tengah. Kemudian fakta lainnya adalah hasil Laporan Observasi Lapangan Diklatpim Tingkat IV Kabupaten Sambas Tahun 2005 yang menyimpulkan bahwa pengelolaan produk layanan penerbitan KTP oleh Kecamatan Singkawang Tengah tahun 2004 belum optimal, hal ini terbukti dari data 37.398 wajib KTP, hanya 7.796 atau 20,84% penduduk memiliki KTP. Demikian pula pengelolaan layanan izin gangguan dan izin mendirikan bangunan juga belum

optimal, dengan indikasi tidak terdapatnya data yang akurat tentang kepemilikan izin gangguan dan IMB oleh masyarakat yang memanfaatkan ruang publik untuk kegiatan usahanya.

Berdasarkan laporan kinerja Kecamatan Singkawang Tengah dalam rangka penerimaan target PAD, belum menunjukkan hasil yang menggembirakan. Hal ini terlihat dari data bahwa target penerimaan dari PBB Tahun 2004 sebesar Rp. 209.749.965 terealisasi sebesar Rp. 120.950.036 atau sebesar 57,66%, KTP tahun 2005 sebanyak 38.088 lembar dari wajib KTP terealisasi sebanyak 11.007 lembar atau sebesar 28,90%. Demikian pula dengan target penerimaan untuk IMB tahun 2006 sebesar Rp. 31.000.000 baru terealisasi hingga bulan Juni 2006 sebesar Rp. 19.008.549 atau sebesar 61,32%, KK target 13.880 lembar dari wajib KK terealisasi 1.029 lembar atau sebesar 7,41%, UUG target sebesar Rp. 18.371.650 terealisasi Rp. 12.319.500 atau sebesar 67,06%. Angka-angka itu secara umum dapat mengindikasikan bahwa pelaksanaan program dan kegiatan khususnya yang berkaitan dengan belanja publik kecamatan belum optimal.

Pengaduan lainnya seperti menyangkut prosedur dan mekanisme kerja pelayanan yang berbelit-belit dalam pengurusan, tidak transparan, kurang informatif, kurang akomodatif, kurang konsisten, terbatasnya fasilitas sarana dan prasarana pelayanan, sehingga tidak menjamin kepastian (hukum, waktu dan biaya) serta masih banyak dijumpai praktek pungutan liar serta tindakan-tindakan yang berindikasi penyimpangan dan KKN.

Pelaksanaan pekerjaan oleh para pegawai di lingkungan organisasi pemerintahan pada dasarnya berlangsung dalam kondisi pekerja sebagai manusia. Suasana batin/psikologis seorang pegawai sangat besar pengaruhnya pada pelaksanaan pekerjaannya. Suasana batin itu terlihat dalam semangat atau gairah kerja yang menghasilkan kegiatan kerja sebagai kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi tempatnya bekerja. Dari segi psikologis kenyataan menunjukkan bahwa bergairah atau tidak seseorang bekerja dipengaruhi oleh motivasi kerja yang mendorongnya.

Motivasi kerja aparatur dilihat dari dua segi yang berbeda. Pertama, kalau dilihat dari segi aktif atau dinamis, motivasi kerja tampak sebagai suatu usaha positif dalam menggerakkan, mengerahkan dan mengarahkan daya serta potensi tenaga kerja, dalam mencapai dan mewujudkan tujuan yang ditetapkan sebelumnya. Kedua, jika dilihat dari segi pasif/statis, motivasi akan tampak sebagai kebutuhan sekaligus sebagai perangsang untuk dapat menggerakkan, mengerahkan, dan mengarahkan potensi serta daya kerja manusia tersebut kearah yang diinginkan.

Rendahnya motivasi kerja aparatur yang berdampak pada rendahnya kualitas pelayanan yang diberikan dapat dilihat dari rendahnya tingkat kehadiran pegawai, rendahnya disiplin kerja pegawai, kurangnya kegairahan dalam menekuni profesinya, rendahnya produktivitas kerja, kurangnya kreativitas, rendahnya prakarsa, kurangnya kecakapan dalam menjalankan tugas dan rendahnya tanggung jawab yang diberikan. Ketentuan jam kerja hanyalah formalitas belaka. Artinya meskipun Pemerintah Kota Singkawang telah mengirimkan surat edaran kepada seluruh unit kerja, ketentuan jam

kerja mulai pagi jam 07.00 hingga pukul 15.00 kenyataannya para pegawai banyak yang hadir di atas pukul 07.00 dan pulang sebelum pukul 15.00. Hal ini diperparah lagi banyak diantara pegawai yang menandatangani absen hadir tidak seperti kenyataannya. Bahkan diantara mereka ada yang menandatangani absen hadir dengan di rapel. Berdasarkan hasil pengamatan ada beberapa orang pegawai di Kecamatan Singkawang Tengah datang siang, kemudian membaca koran, mengobrol, lalu pulang. Terkesan bahwa yang bersangkutan sebagai seorang abdi negara dan abdi masyarakat dalam memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat. Namun dalam realitanya mereka hadir tepat waktu pada saat mengambil gaji seolah-olah gaji itu merupakan hak mereka yang tidak boleh diganggu gugat oleh siapapun juga. Padahal kalau mau jujur bahwa gaji adalah kompensasi bagi seorang pegawai negeri sipil atas pelaksanaan tugas yang telah diembannya selama satu bulan penuh.

B. Motivasi Kerja Aparatur

Berdasarkan wawancara dengan Camat Singkawang Tengah tentang Strategi dapat didefinisikan paling sedikit dari 2 (dua) perspektif yang berbeda yaitu dari perspektif apa yang akan dilakukan oleh sebuah organisasi dan juga dari perspektif mengenai apa yang pada akhirnya dilakukan oleh sebuah organisasi, apakah tindakannya sejak semula memang sudah demikian direncanakan atau tidak. Perspektif yang pertama strategi adalah program yang luas untuk mendefinisikan dan mencapai tujuan organisasi dan melaksanakan misinya. Definisi ini mengisyaratkan adanya peran aktif yang rasional yang dimainkan oleh pimpinan dalam merumuskan

strategi organisasi. Perspektif yang kedua merupakan pola tanggapan organisasi yang dilakukan terhadap lingkungannya sepanjang waktu. Menurut definisi ini tiap organisasi mempunyai strategi walaupun tidak harus selalu efektif, sekalipun strategi itu tidak pernah dirumuskan secara eksplisit. Artinya setiap organisasi mempunyai hubungan dengan lingkungannya yang dapat diamati dan dijelaskan. Pandangan seperti ini mencakup organisasi dimana perilaku para pimpinannya menanggapi dan menyesuaikan diri dengan lingkungan hanya jika mereka merasa perlu untuk melakukannya.

Berdasarkan informan diketahui memotivasi pegawai lebih banyak berhubungan dengan pemeliharaan kultur dan nilai organisasi yang dapat mendorong prestasi kerja tinggi. Memberikan motivasi adalah memastikan bahwa orang bergerak kearah yang anda inginkan. Sasaran motivasi adalah untuk mencapai rasa memiliki tujuan bersama dengan memastikan bahwa sejauh mungkin keinginan dan kebutuhan organisasi serta keinginan dan kebutuhan para anggotanya berada dalam keadaan yang harmonis.

Berdasarkan wawancara dengan Camat Singkawang Tengah, memotivasi pegawai secara efektif ada beberapa hal yang perlu dilakukan diantaranya sebagai berikut :

1. Memahami proses dasar motivasi, model kebutuhan, sasaran, tindakan, dan pengaruh pengalaman dan harapan.

2. Mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi, pola kebutuhan yang mendorong kearah sasaran dan keadaan dimana kebutuhan terpenuhi atau tidak terpenuhi.
3. Mengetahui bahwa motivasi bukanlah hanya masalah memberikan lebih banyak uang.
4. Mengetahui bahwa motivasi tidak hanya dapat dicapai hanya dengan menciptakan perasaan puas, terlalu banyak perasaan puas dapat menimbulkan perasaan puas diri dan kelambanan.
5. Memahami bahwa, disamping semua faktor di atas, ada hubungan yang kompleks antara motivasi dan prestasi kerja.

Seorang pimpinan organisasi mengakui dan menyadari bahwa tujuan organisasi baru akan tercapai bilamana terbina kerjasama yang harmonis antara sesama bawahan, bawahan dengan atasan serta terjadi interaksi yang baik diantara semua pekerja. Pemikiran ini didasarkan kepada adanya saling ketergantungan, interaksi dan keterkaitan diantara semua pekerja yang ada.

Kepuasan kerja harus diciptakan sebaik-baiknya, supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan dan kedisiplinan bawahan meningkat. Kepuasan kerja mempengaruhi tingkat kedisiplinan bawahan artinya kepuasan diperoleh dari pekerjaan, maka kedisiplinan bawahan baik, sebaliknya jika kepuasan kerja kurang tercapai dari pekerjaannya, maka kedisiplinan bawahan rendah.

Besar kecilnya organisasi juga mempengaruhi kepuasan kerja bawahan. Semakin besar organisasi, maka kepuasan kerja bawahan semakin menurun, karena

peranan mereka semakin kecil dalam mewujudkan tujuan organisasi. Selain itu, beban kerja organisasi juga turut berpengaruh, di samping itu kepuasan kerja bawahan banyak dipengaruhi sikap-sikap pimpinan dalam kepemimpinannya. Kepemimpinan partisipasi memberikan kepuasan kerja bagi bawahan, oleh karena bawahan ikut aktif dalam memberikan pendapatnya untuk menentukan kebijakan. Sedangkan kepemimpinan otoriter mengakibatkan kepuasan bawahan rendah.

Kepemimpinan menunjuk kepada sekelompok orang yang secara aktif merumuskan doktrin dan program lembaga serta mengarahkan kegiatan dan hubungan lembaga dengan lingkungannya. Ketika orang dan lingkungannya menjalani gejolak dan ketidakpastian, peranan seorang pemimpin sangat dibutuhkan. Selain itu, perhatian organisasi terhadap bentuk struktur organisasi dapat memberikan daya saing, membantu organisasi untuk mempersatukan, meningkatkan kemampuan organisasi untuk mengelola keanekaragaman, meningkatkan efisiensi organisasi, meningkatkan kemampuan organisasi dalam menghasilkan barang dan jasa, memberikan organisasi cara yang lebih baik, mengintegrasikan dan memotivasi fungsi-fungsi dan anggotanya, membantu organisasi untuk mengembangkan strategi implementasi.

Berkaitan dengan kebutuhan individu, keinginan dan kegairahan kerja dapat ditingkatkan dengan pertimbangan tentang adanya dua aspek motivasi yang bersifat statis. Aspek statis pertama tampak sebagai kebutuhan pokok manusia yang menjadi dasar bagi harapan yang akan diperoleh lewat tercapainya tujuan organisasi. Aspek statis kedua adalah berupa alat perangsang atau insentif yang diharapkan akan dapat

memenuhi apa yang menjadi kebutuhan pokok yang diharapkan tersebut. Disamping itu, upaya pimpinan dapat dilakukan dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna dan penting. sebagai akibatnya bawahan mendapatkan beberapa kebebasan membuat keputusan dan kreativitas dalam pekerjaannya.

Hal yang terpenting adalah untuk memotivasi bawahan dilakukan dengan memberikan tanggungjawab dan kesempatan yang luas bagi mereka untuk mengambil keputusan/kebijaksanaan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Motivasi moral/gairah kerja seorang akan meningkat, jika kepada mereka diberikan kepercayaan dan kesempatan untuk membuktikan kemampuannya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Camat Singkawang Tengah ada beberapa strategi yang dilakukan oleh camat untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai di Kecamatan Singkawang Tengah yaitu sebagai berikut :

1. Partisipasi.

Maksudnya mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan ide-ide, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan. Dengan cara ini, bawahan merasa ikut bertanggungjawab atas tercapainya tujuan organisasi sehingga moral dan gairah bekerjanya akan meningkat. Berdasarkan hasil pengamatan diketahui bahwa camat selalu melaksanakan rapat-rapat baik antar kasi dan sekcama maupun dengan para staf. Rapat tersebut dilaksanakan dalam rangka melaksanakan tugas-tugas besar maupun tugas-tugas rutin lainnya seperti rapat untuk kegiatan Musrenbang, KB-

Kes, HUT RI dan sebagainya. Dalam rapat tersebut bawahan diberi kesempatan untuk mengajukan ide, pendapat dalam proses pengambilan keputusan.

2. Komunikasi.

Maksudnya adalah menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara-cara mengerjakannya dan kendala yang dihadapi. Dengan cara ini maka motivasi bekerja bawahan akan meningkat. Semakin banyak seseorang mengetahui suatu persoalan maka semakin besar pula minat dan perhatiannya terhadap persoalan tersebut. Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa camat selalu beriktir untuk memberikan informasi kepada bawahannya dan bawahan akan merasa dihargai dan akan lebih giat bekerja. Hasil pengamatan di lapangan menunjukkan seringkali camat meninjau langsung pekerjaan staf dalam pembuatan KTP, Akta Lahir, Rekomendasi UUG. Apabila terjadi kesalahan tidak segan-segan beliau menegur staf tersebut dan memberikan solusi perbaikannya.

3. Pengakuan.

Maksudnya memberikan penghargaan dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya. Bawahan akan bekerja keras dan semakin rajin, jika mereka terus-menerus mendapat pengakuan dan kepuasan dari usaha-usahanya. Upaya memberikan pengakuan/pujian kepada bawahan dengan penjelasan bahwa dia patut menerima penghargaan, karena prestasinya dan jasa-jasa yang diberikannya. Pengakuan dan pujian ini harus diberikan dengan ikhlas di hadapan umum supaya nilai pengakuan itu semakin besar. Berdasarkan hasil pengamatan diketahui bahwa camat selalu memberikan

pengakuan dan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi. Hal ini terlihat pada setiap kesempatan rapat staf, rapat bulanan dan pada apel pagi dimana beliau tidak bosan-bosannya menghimbau agar para pegawai rajin bekerja dan jangan suka membolos. Biasanya beliau selalu mencontohkan salah satu staf yang baik dan patut dicontoh dan ditiru oleh rekan-rekan yang lain.

4. Pendelegasian Wewenang.

Maksudnya adalah mendelegasikan sebagian wewenang dan kebebasan untuk mengambil keputusan dan kreativitas kepada bawahan untuk melaksanakan tugas-tugas atasan. Untuk ini atasan harus meyakinkan bawahan bahwa dia mampu dan dipercaya dapat menyelesaikan tugas-tugas dengan baik. Manajemen sumber daya manusia di lingkungan suatu organisasi sangat mengutamakan prinsip pembagian pekerjaan, dengan sistem desentralisasi. Di pihak lain manusia yang menjadi pemimpin pada umumnya menyenangi sistem sentralisasi dengan kekuasaan ada pada satu orang.

Dilihat dari sudut orang yang dipimpin dengan jumlahnya yang lebih banyak, cenderung menyenangi sistem desentralisasi, meskipun terlihat kecenderungan jika mendapat peluang menjadi pemimpin akan menyenangi untuk berperilaku dengan sistem sentralisasi. Kondisi ini, merupakan tantangan bagi manajemen sumber daya manusia.

Mengantisipasi tantangan seperti itu seharusnya para pimpinan organisasi mensepakati bahwa pelimpahan wewenang atau kekuasaan merupakan kebutuhan untuk mewujudkan organisasi yang sukses. Untuk itu organisasi berkewajiban

melengkapi para pegawainya dengan keterampilan dan kewenangan menetapkan keputusan, yang secara tradisional merupakan hak atau kewenangan para pimpinan. Keterampilan dan kewenangan untuk mengambil keputusan sesuai posisi atau jabatannya, maka setiap masalah dapat diselesaikan dengan tepat, tanpa birokrasi yang berlebih-lebihan. Kondisi seperti ini sangat menguntungkan bagi organisasi karena merupakan bagian dari kecepatan memberikan respon dalam pelayanan kepada masyarakat.

Hal yang terpenting adalah untuk memotivasi bawahan dilakukan dengan memberikan tanggungjawab dan kesempatan yang luas bagi mereka untuk mengambil keputusan/kebijaksanaan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Motivasi moral/gairah kerja seorang akan meningkat jika kepada mereka diberikan kepercayaan dan kesempatan untuk membuktikan kemampuannya. Berdasarkan data dan informasi di lapangan diketahui bahwa camat telah mendelegasikan beberapa kewenangannya antara lain kepada sekcam dan kasi seperti penandatanganan legalisir KTP, KK, UUG, IMB, penandatanganan beberapa surat pengantar dan sebagainya. Hal ini dilakukan agar pelayanan kepada masyarakat dapat lebih lancar. Selanjutnya berdasarkan informan diketahui dengan didelegasikan penandatanganan legalisir tersebut masyarakat merasa pelayanan di Kecamatan Singkawang Tengah cukup lancar dan memuaskan sehingga setiap hari walaupun camat tidak berada di tempat masyarakat dapat mengurus keperluannya.

5. Perhatian Timbal Balik.

Maksudnya memotivasi bawahan dengan mengemukakan keinginan/harapan pimpinan kepada bawahan dan memahami serta berusaha memenuhi kebutuhan yang diharapkan bawahan dari organisasi. Berdasarkan hasil pengamatan diketahui bahwa dalam setiap kesempatan baik rapat staf, rapat mingguan, atau bulanan bahkan dalam setiap kesempatan camat selalu mengemukakan tujuan dari organisasi kecamatan yaitu memberikan pelayanan kepada masyarakat dan selanjutnya camat selalu berusaha memahami kebutuhan yang diharapkan bawahan. Artinya bawahan harus bekerja untuk kemajuan organisasi kecamatan selanjutnya sebagai imbalannya bawahan mendapatkan kompensasi dari hasil kerjanya. Dengan kata lain jangan mengharapkan imbalan kalau tidak bekerja.

Adapun tujuan yang hendak dicapai dari pemberian motivasi kepada pegawai menurut camat adalah untuk :

a) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai.

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan ini dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Menurut pengamatan dan wawancara dengan beberapa informan diperoleh data bahwa beberapa pegawai yang telah termotivasi dalam bekerja, semangat kerja, dan prestasi kerjanya meningkat. Hal ini dapat dilihat

dari laporan bulanan, laporan kinerja dan laporan kependudukan tepat waktu, jumlah KTP, KK, UUG yang terselesaikan dalam waktu singkat semakin tinggi.

b) Meningkatkan produktivitas kerja pegawai.

Berdasarkan informan diketahui beberapa pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi produktivitas kerjanya meningkat. Hal ini dapat dilihat dari hasil kerjanya yang semakin baik serta volume pekerjaannya yang semakin bertambah.

c) Mempertahankan kestabilan pegawai.

Berdasarkan hasil pengamatan diketahui bahwa berapa pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi berpengaruh terhadap kestabilan emosinya. Hal ini dapat dilihat dari kemampuan mereka melayani keluhan masyarakat tentang pelayanan KTP, KK, UUG, IMB, Akta lahir dan sebagainya. Mereka tetap bersikap ramah dalam melayani masyarakat walaupun kadang-kadang beberapa sikap masyarakat sering tidak bersahabat.

d) Meningkatkan kedisiplinan pegawai.

Berdasarkan hasil pengamatan diketahui bahwa kedisiplinan pegawai semakin baik jika mereka mempunyai motivasi kerja yang tinggi. Hal ini dapat dilihat dari absensi mereka dimana tingkat kehadiran mereka yang selalu meningkat serta mereka hadir di tempat kerja tepat waktu.

e) Mengefektifkan pengadaan pegawai.

Berdasarkan hasil pengamatan diketahui bahwa motivasi kerja yang tinggi dapat mengefektifkan pengadaan pegawai. Hal ini dapat dilihat dari data bahwa semakin rendah motivasi kerja pegawai maka semakin mudah yang bersangkutan

untuk dimutasi ke tempat lain. Fakta ini menunjukkan bahwa pengadaan pegawai akan efektif apabila para pegawai mempunyai motivasi kerja yang tinggi.

f) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.

Berdasarkan hasil pengamatan diketahui bahwa dengan semakin tingginya motivasi kerja pegawai maka suasana dan hubungan kerja antar pegawai semakin baik. Hal ini dapat dipahami sebagaimana yang dikemukakan oleh beberapa informan bahwa pada dasarnya pegawai ingin adanya rasa keadilan, suasana yang kondusif dalam bekerja sehingga mereka dapat saling menghargai satu sama lain.

g) Meningkatkan loyalitas, kreatifitas, dan partisipasi pegawai.

Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa dengan semakin tingginya motivasi kerja pegawai maka tingkat loyalitas, kreatifitas dan partisipasi pegawai dalam melaksanakan tugas semakin baik. Hal ini dapat dilihat dari kreatifitas dan partisipasi pegawai kecamatan dalam kegiatan KB Kes, Pameran Pembangunan, Safari Pembangunan, dan kegiatan gerak bersih yang cukup tinggi.

h) Meningkatkan kesejahteraan pegawai.

Berdasarkan hasil pengamatan diketahui bahwa dengan meningkatkan motivasi kerja pegawai akan meningkatkan tingkat kesejahteraan mereka. Hal ini diperkuat dengan data bahwa semakin rajin pegawai bekerja maka semakin banyak insentif yang diberikan kepada yang bersangkutan sehingga kesejahteraan mereka meningkat. Hal ini tentunya tidak berlaku bagi mereka yang jarang masuk kantor.

C. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Aparatur

Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara yang mendalam dengan para informan, dapat diidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai di Kecamatan Singkawang Tengah sebagai berikut :

1. Budaya Organisasi.

Berdasarkan observasi dan wawancara diketahui bahwa budaya organisasi adalah keyakinan dan asumsi dasar yang mengikat kebersamaan setiap anggota organisasi. Budaya organisasi di Kecamatan Singkawang Tengah mewarnai sikap dan perilaku yang bermanifestasi dalam interaksi sosial antar anggota organisasi dalam bekerja. Dalam kondisi seperti itu berarti juga budaya organisasi akan mewarnai dan menghasilkan perilaku atau kegiatan secara operasional, yang tanpa disadari akan menjadi kekuatan yang mampu atau tidak mampu menjamin kelangsungan eksistensi organisasi.

Budaya akan menjadi tantangan bagi manajemen sumber daya manusia jika perbedaan nilai-nilai atau norma-norma yang diyakini oleh pegawai terlalu besar. Perbedaan itu dapat terjadi karena latar belakang kebudayaan yang mewarnai kehidupan keluarga, suku, atau kebangsaan. Beberapa aspeknya yang dimanifestasikan dalam perilaku pegawai adalah kemampuan mematuhi peraturan untuk mewujudkan integrasi, pengembangan norma-norma untuk mewujudkan kerjasama dalam kelompok atau tim kerja, nilai-nilai dominan dan aturan main dalam melaksanakan pekerjaan, iklim kerja dan tata ruang kantor. Manifestasi budaya seperti itu dari sudut manajemen sumber daya manusia sangat besar

pengaruhnya terhadap usaha penciptaan, mempertahankan dan mengembangkan perasaan kebersamaan dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

Menurut informan diketahui bahwa salah satu faktor yang sangat penting agar dapat diselenggarakan pelayanan yang berkualitas, adalah adanya budaya pelayanan yang berorientasi pada kepentingan pelanggan atau pengguna jasa. Apabila organisasi publik di Indonesia dianalisa dengan menggunakan empat tipe budaya maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar organisasi publik memiliki budaya organisasi yang bertipe *caring*. Budaya organisasi ini bercirikan rendahnya perhatian terhadap kinerja dan tingginya perhatian terhadap hubungan antar manusia. Penghargaan lebih didasarkan pada keterpaduan tim dan harmoni dan bukan atas kinerja pelaksanaan tugas. Berdasarkan hasil pengamatan diketahui bahwa di Kecamatan Singkawang Tengah terdapat perbedaan suku bangsa antar pegawai seperti Jawa, Melayu, Madura, Dayak yang dapat memicu konflik apabila tidak dimanfaatkan dengan baik. Hal ini dapat dipahami bahwa masing-masing suku tersebut mempunyai karakter yang tidak sama dalam bekerja.

2. Kepemimpinan.

Menurut informan diketahui bahwa kepemimpinan berarti kesadaran diri sebagai seorang pemimpin yang ditunjukkan melalui kemampuannya untuk mempengaruhi dan menjadikan dirinya sebagai teladan, serta mampu memotivasi orang lain terutama bawahannya agar tergerak mencapai sasaran yang lebih tinggi berdasarkan nilai-nilai moral yaitu integritas, komitmen, konsistensi, professional

dan kemampuan komunikasi. Kepemimpinan merupakan seni mengemudi dan mengendalikan organisasi secara cerdas, pandai, berpengalaman, peka, proaktif selalu dekat dengan yang dipimpin dan dapat berperan sebagai juru bicara, pelatih, sumber perubahan dan pembaharuan.

Berdasarkan observasi diketahui bahwa keinginan bawahan akan kepemimpinan yang baik dapat berasal dari kebutuhan fisiologis dan keterjaminan. Kepemimpinan yang baik turut menjamin bahwa organisasi yang bersangkutan dan pekerjaannya akan terus hidup. Disamping itu sifat ego manusia menuntut agar seseorang menghormati orang yang memberi perintah dan pengarahan kepadanya. Adalah sangat menyakitkan hati jika seseorang harus tunduk pada perintah dari orang lain jika dianggap tidak bermutu dan tidak cakap. Berdasarkan hasil observasi diketahui ada beberapa prinsip kepemimpinan yang bersifat motivasi yang diterapkan oleh Camat Singkawang Tengah yaitu : menetapkan target yang ingin dicapai, memberikan teladan kepada bawahan, terus melakukan perbaikan, berilah diri anda waktu untuk berfikir, memimpin tanpa memaksa, membuat penilaian berdasarkan hasil, bangun kepercayaan diri, harapkan datangnya kritik, berfikir tentang masa depan, berfikirlah bagai seorang pemenang.

Menurut informan diketahui bahwa kepuasan kerja bawahan banyak dipengaruhi sikap-sikap pimpinan dalam kepemimpinannya. Kepemimpinan partisipasi memberikan kepuasan kerja bagi bawahan. Karena bawahan ikut aktif dalam memberikan pendapatnya untuk menentukan kebijakan hal ini dapat dilihat

dari data seringkali kegiatan rapat-rapat staf dilakukan oleh camat. Sedangkan kepemimpinan otoriter mengakibatkan kepuasan bawahan rendah. Kepemimpinan menunjuk kepada sekelompok orang yang secara aktif merumuskan doktrin dan program lembaga serta mengarahkan kegiatan dan hubungan lembaga dengan lingkungannya. Ketika orang dan lingkungannya menjalani gejolak dan ketidakpastian, peranan seorang pemimpin sangat dibutuhkan. Selain itu perhatian organisasi terhadap bentuk struktur organisasi dapat memberikan daya saing, membantu organisasi untuk mempersatukan, meningkatkan kemampuan organisasi untuk mengelola keanekaragaman, meningkatkan efisiensi organisasi, meningkatkan kemampuan organisasi untuk menghasilkan barang dan jasa, memberikan organisasi kearah yang lebih baik, mengintegrasikan dan memotivasi fungsi-fungsi dan anggotanya, membantu organisasi untuk mengembangkan strategi implementasi.

3. Sarana dan Prasarana.

Menurut beberapa informan diketahui bahwa penyediaan sarana dan prasarana untuk mendukung kerja amat dibutuhkan dalam memotivasi pegawai. Hal ini dapat dilihat dari jumlah komputer yang ada di Kecamatan Singkawang Tengah yang jumlah hanya 2 (dua) buah. Hal ini tentunya akan mengganggu kelancaran pelaksanaan tugas. Kaitannya dengan manajemen perubahan seorang pimpinan harus menyediakan sarana dan prasarana informasi bagi bawahannya. Apabila mereka diharapkan paham andil mereka dalam sistem, para pegawai mesti memahami sistem-sistem baru tersebut. Informasi mesti dibagi jika

memang diharapkan semua orang paham dampak perubahan terhadap diri mereka sendiri dan terhadap tugas mereka. Pada tingkatan tertentu, kontrol atas informasi mungkin bisa dibenarkan pada tataran individu guna melindungi identitas, rencana dan tindakan, atau pilihan-pilihan bagi individu tersebut. Hal ini berlaku baik bagi pimpinan senior maupun pegawai.

Menurut beberapa informan diketahui bahwa keterbukaan dan berbagi informasi merupakan hal yang berharga sebagai sarana untuk memfasilitasi perubahan. Namun perlu pula dipertimbangkan tuntutan lain. Keberadaan sarana dan prasarana pendukung kerja sangat penting karena mendukung perangkat kecamatan dalam melaksanakan tugasnya. Fasilitas kerja yang memadai merupakan sesuatu yang mutlak diperlukan. Berdasarkan hasil observasi di lapangan disimpulkan bahwa fasilitas masih kurang dan berdampak pada kelancaran pelaksanaan tugas. Di ruangan pelayanan hanya terdapat 2 (dua) mesin tik yang sudah usang, sedangkan volume pekerjaan cukup padat, dimana hamper tiap hari melayani 40 sampai 50 lembar Kartu Tanda Penduduk, 20 sampai 30 lembar KK dan surat pengantar pindah.

4. Faktor internal.

Berdasarkan observasi diketahui bahwa faktor internal (faktor yang berasal dari dalam diri seseorang) ini adalah sebagai berikut :

a. Pengakuan orang lain

Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa penghargaan dan pengakuan dari orang lain merupakan kebutuhan sosial. Pada dasarnya manusia normal tidak

mau hidup menyendiri di tempat terpencil. Ia selalu membutuhkan kehidupan berkelompok. Karena manusia adalah makhluk sosial, sudah jelas ia mempunyai kebutuhan-kebutuhan sosial yang terdiri dari empat golongan yaitu :

Pertama, kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan ia hidup dan bekerja.

Kedua, kebutuhan akan perasaan dihormati karena setiap manusia merasa dirinya penting. Serendah-rendahnya pendidikan dan kedudukan seseorang ia tetap merasa dirinya penting. Karena itu dalam memotivasi bawahan, pimpinan harus dapat melakukan tindakan yang menimbulkan kesan bahwa tenaga mereka diperlukan dalam proses pencapaian tujuan organisasi.

Ketiga, kebutuhan akan kemajuan dan tidak gagal. Setiap orang senang akan kemajuan dan tidak seorompokun yang menyenangkan kegagalan. Kemajuan, baik dalam bidang karier, harta, jabatan, dan sebagainya merupakan kebutuhan serta idaman setiap orang.

Keempat, kebutuhan akan perasaan ikut serta. Setiap orang akan merasa senang bila ia diikutsertakan dalam berbagai kegiatan organisasi, dalam arti diberi kesempatan untuk memberikan sarang-saran atau pendapat-pendapatnya kepada pimpinan mereka.

b. Tanggung jawab

Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa pegawai dalam melaksanakan tugasnya bukan hanya didorong oleh uang/barang atau keinginan akan kepuasan, tetapi juga kebutuhan akan pencapaian dan pekerjaan yang

berarti. Pegawai bukanlah berprestasi baik karena merasa puas, melainkan karena termotivasi oleh rasa tanggung jawab yang lebih luas untuk membuat keputusan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Berdasarkan observasi diketahui bahwa untuk memotivasi bawahan dilakukan dengan memberikan tanggungjawab dan kesempatan yang luas bagi mereka untuk mengambil keputusan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Motivasi dan gairah kerja akan meningkat jika kepada mereka diberikan kepercayaan dan kesempatan untuk membuktikan kemampuannya.

c. Peluang untuk maju

Berdasarkan hasil observasi diketahui bahwa tidak semua pegawai ingin maju. Beberapa orang merasakan kebutuhan-kebutuhan sosial lebih kuat dari pada kebutuhan egoistik. Namun sebagian besar pegawai ingin mengetahui bahwa kesempatan untuk itu ada, jika mereka ingin menggunakannya. Perasaan ini dipengaruhi oleh tradisi budaya dalam hal kebebasan dan kesempatan. Kebutuhan akan prestasi merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Karena itu hal ini akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengerahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal. Pegawai akan antusias untuk berprestasi tinggi asalkan kemungkinan untuk hal itu diberikan kesempatan.

Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa seseorang menyadari bahwa hanya dengan mencapai prestasi kerja yang tinggi akan dapat memperoleh pendapatan besar. Dengan pendapatan yang besar akhirnya ia dapat memiliki dan

memenuhi kebutuhannya. Prestasi kerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dan didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Prestasi kerja ini merupakan gabungan tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seseorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas kejelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor di atas, maka semakin besarlah prestasi kerja pegawai.

d. Kepuasan kerja

Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa kepuasan kerja harus diciptakan sebaik-baiknya, supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan dan kedisiplinan bawahan meningkat. Kepuasan kerja mempengaruhi tingkat kedisiplinan bawahan artinya kepuasan diperoleh dari pekerjaan, maka kedisiplinan bawahan baik, sebaliknya jika kepuasan kerja kurang tercapai dari pekerjaannya, maka kedisiplinan bawahan rendah.

Selanjutnya berdasarkan hasil observasi diketahui bahwa besar kecilnya organisasi juga mempengaruhi kepuasan kerja bawahan. Semakin besar organisasi, maka kepuasan kerja bawahan semakin menurun, karena peranan mereka semakin kecil dalam mewujudkan tujuan organisasi. Selain itu juga beban kerja organisasi juga turut berpengaruh. Hal yang memotivasi semangat kerja seseorang adalah untuk memenuhi kebutuhannya serta kepuasan baik materiil maupun non materiil yang didapatnya melalui bekerja. Bila imbalan yang

diterimanya semakin memuaskan maka semangat bekerja seseorang akan semakin meningkat pula. Kepuasan kerja pegawai harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan pegawai meningkat. Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja.

Menurut informan bahwa kepuasan kerja ini dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Pegawai yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan ini akan lebih mengutamakan pekerjaannya dari pada balas jasa, walaupun balas jasa itu penting.

Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa kepuasan kerja pegawai di luar pekerjaannya adalah kepuasan kerja yang menikmati di luar pekerjaannya dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya. Pegawai yang lebih suka menikmati kepuasannya di luar pekerjaannya lebih mempersoalkan balas jasa daripada pelaksanaan tugas-tugasnya.

e. Kemungkinan pengembangan karier.

Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa pengembangan karier melalui promosi memberikan peranan penting bagi setiap pegawai, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan. Karena dengan promosi ini berarti adanya kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan

pegawai bersangkutan untuk menjabat suatu jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian promosi akan memberikan status sosial, wewenang dan tanggungjawab serta penghasilan yang semakin besar bagi pegawai tersebut. Jika ada kesempatan untuk dipromosikan bagi setiap pegawai yang berdasarkan asas keadilan dan objektivitas akan mendorong pegawai bekerja giat, bersemangat, berdisiplin dan berprestasi kerja yang semakin besar sehingga sasaran organisasi yang optimal dapat dicapai.

5. Faktor eksternal

Faktor eksternal merupakan faktor-faktor yang berasal dari luar diri seseorang yaitu sebagai berikut :

a. Kompensasi.

Berdasarkan hasil observasi dan dokumentasi diketahui bahwa besarnya balas jasa bagi suatu instansi pemerintah sudah diketahui sebelumnya sehingga pegawai secara pasti mengetahui besarnya balas jasa yang akan diterimanya setiap bulan. Untuk pegawai negeri sipil besarnya gaji pokok dan tunjangan lainnya sudah diatur berdasarkan peraturan pemerintah.

Besarnya kompensasi ini mencerminkan status, pengakuan, dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh pegawai bersama keluarganya. Jika balas jasa atau kompensasi yang diterima semakin besar maka berarti jabatannya semakin tinggi, statusnya semakin baik, dan pemenuhan kebutuhan yang dinikmatinya semakin meningkat pula.

b. Keamanan dan keselamatan

Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa setiap pegawai mempunyai kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaannya. Kebutuhan ini mengarah kepada dua bentuk : pertama, kebutuhan akan keamanan jiwa terutama keamanan jiwa di tempat pekerjaan pada saat mengerjakan pekerjaannya di waktu jam-jam kerja. Para pekerja membutuhkan keamanan dan keselamatan jiwanya di mana pun ia berada. Kedua, kebutuhan akan keamanan harta di tempat pekerjaan pada waktu jam bekerja, seperti kendaraan yang disimpan jangan sampai hilang.

c. Kondisi kerja

Berdasarkan hasil observasi diketahui bahwa keinginan akan kondisi kerja yang baik juga didasari oleh banyak kebutuhan. Kondisi kerja yang aman berasal dari kebutuhan akan keamanan. Perlengkapan tertentu, seperti meja, merupakan lambang-lambang status yang menunjukkan bagaimana pentingnya kedudukan seseorang. Banyak pimpinan telah menemukan bahwa pembagian lambang-lambang status semacam itu dapat menjadi sama sulitnya dengan pembagian uang. Berdasarkan hasil pengamatan di lapangan ada beberapa hal yang dapat meningkatkan kegairahan dalam bekerja bagi staf yaitu berhubungan dengan Kondisi fisik tempat bekerja, yaitu :

Tata ruang kantor adalah pengaturan tempat kerja dan penyusunan alat-alat dan perlengkapannya sedemikian rupa sehingga dapat mendatangkan manfaat, memperlancar arus kerja, memudahkan pengawasan, menumbuhkan citra

organisasi di mata publik, meningkatkan kegembiraan dan semangat kerja di kalangan pegawai. Di Kecamatan Singkawang Tengah tata ruang kantor belum didesain sedemikian rupa karena penempatan kantor yang sekarang masih bersifat sementara, mengingat kantor yang baru masih dalam tahap pengerjaan.

Penerangan yang cukup dan memancar tepat akan menambah produktivitas pegawai, karena mereka akan bekerja dengan lebih cepat, lebih sedikit membuat kesalahan dan penglihatan tidak lekas capai. Banyak pekerjaan di kantor tidak beres karena ruangnya terlalu gelap atau menyilaukan. Kondisi penerangan di lokasi penelitian masih kurang baik hal ini disebabkan kondisi ruangan yang tidak tertata dengan baik.

Warna, bersama-sama dengan penerangan, merupakan faktor penting untuk meningkatkan produktivitas dan kegairahan kerja pegawai. Dengan memakai warna yang tepat pada dinding ruangan dan perlengkapannya kegembiraan dan ketenangan kerja pegawai akan terpelihara. Kondisi warna di lokasi penelitian masih belum tertata dengan baik.

Udara, mengenai udara ini yang penting sekali adalah suhu dan kelembabannya. Agar dapat hidup tubuh manusia secara terus menerus mengeluarkan panas. Udara Indonesia terlampau panas dan lembab sehingga orang cepat mengantuk, lelah dan kurang semangat. Untuk mengatasinya di ruangan dapat dipasang AC, jendela, kipas angin dan sebagainya. Berdasarkan pengamatan di lokasi penelitian diketahui bahwa pengaturan udara masih kurang baik, kondisi ruangan seksi pendidikan, trantib, dan ekon masih belum tertata

dengan baik. Di tempat tersebut kipas angin hanya ada 1 (satu) ditambah dengan jumlah jendela ada 3 (tiga) menyebabkan suasana kerja kurang kondusif.

Sarana yang diperlukan harus tersedia untuk kelengkapan kantor seperti mesin tik, komputer, mesin hitung dan sebagainya. Berdasarkan hasil pengamatan diketahui bahwa sarana kelengkapan kerja masih kurang hal ini berkaitan dengan masalah dana. Menurut informan sudah beberapa kali diajukan penambahan sarana dan prasarana seperti meja, kursi, komputer, mesin tik, almari, namun belum ada hasilnya.

d. Status

Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa salah satu alasan manusia untuk bekerja adalah keinginan akan pengakuan, penghormatan, dan status sosial. Status adalah kebutuhan sosial, tetapi status yang diperoleh dari jabatan penting, sama-sama dinikmati baik di luar maupun di dalam pekerjaan. Hingga saat ini keinginan menjadi seorang pegawai negeri sipil masih menjadi primadona bagi masyarakat. Hal ini dibuktikan dengan banyaknya pelamar setiap kesempatan dibukanya bursa penerimaan pegawai negeri sipil. Walaupun gaji yang diterima oleh pegawai negeri sipil masih rendah untuk saat sekarang namun status sosial yang disandang oleh seorang pegawai negeri sipil masih cukup tinggi.

e. Prosedur organisasi

Berdasarkan observasi diketahui bahwa dimensi organisasi berkenaan dengan siapa atau kelompok mana yang harus mengimplementasikan atau mengerjakan atau yang diputuskan. Aspek pertama yang ditekankan adalah

pembagian tugas, tanggungjawab dalam bekerja baik secara vertikal maupun horizontal. Aspek kedua adalah apakah pihak yang mengerjakan pekerjaan tersebut mampu atau memiliki kompetensi yang memadai dalam mengerjakannya.

Sedangkan aspek yang ketiga adalah apakah ada keseimbangan antara otoritas dalam mengerjakan suatu tugas dengan kemampuan dalam mengerjakan tugas tersebut. Kenyataannya keseimbangan antara otoritas dan kemampuan cenderung tidak terjadi sehingga menimbulkan masalah. Perlu diingat bahwa batasan organisasi merupakan kumpulan orang-orang dengan dituntun oleh suatu nilai yang disepakati bersama. Suatu organisasi sering diberi nama sistem sosial dimana orang-orang yang berada di dalamnya harus taat terhadap berbagai norma yang telah disepakati sehingga nilai yang dikejar bersama dapat tercapai.

Berdasarkan pengamatan dan wawancara diketahui bahwa kenyataannya sistem sosial ini bisa dirasakan oleh para pegawai atau birokrat yang bekerja dalam institusi pemerintah. Ketika mereka masih berada di rumah tempat tinggal mereka, mereka merasakan adanya kebebasan, tetapi ketika mereka datang ke kantor mereka nampak lebih berhati-hati bahkan ada yang merasa takut atau stress. Beberapa orang informan mengatakan bahwa di kantor mereka selalu waspada jangan sampai bertindak dan berperilaku bertentangan dengan harapan organisasi. Struktur yang berlaku memberikan mereka rambu-rambu otoritas yang harus mereka taati. Bila mereka melanggar, ancaman dan sanksi struktural telah siap untuk diberlakukan. Oleh karena itu, kebebasan pegawai dan aparat dalam

suatu organisasi termasuk organisasi pemerintah sangat dibatasi oleh kehadiran struktur.

Tingkat formalisasi berkenaan dengan standarisasi, prosedur kerja dan aturan serta norma-norma formal yang ditetapkan untuk dipatuhi dalam melaksanakan pekerjaan. Standarisasi berkenaan dengan pengaturan kualitas kerja dalam setiap pekerjaan, kualifikasi orang yang menangani pekerjaan tertentu, persyaratan minimal untuk menduduki suatu jabatan tertentu dan melaksanakan fungsi tertentu, dan hasil minimum yang harus dicapai dalam kurun waktu yang telah ditentukan.

Berdasarkan wawancara diketahui bahwa prosedur kerja berkenaan dengan pengaturan urutan-urutan kegiatan dalam setiap kegiatan organisasi. Pengaturan tersebut biasanya didasarkan pertimbangan efisiensi. Kalau prosedur dianggap terlalu panjang, dan disederhanakan agar mempercepat tingkat efisiensi maka dibutuhkan upaya *debirokratisasi* yaitu memperpendek prosedur. Kalau prosedur dianggap terlalu pendek dan perlu diperpanjang untuk meningkatkan efektifitas maka upaya tersebut disebut birokratisasi.

Menurut informan diketahui dalam organisasi yang masih tradisional, prosedur kerja biasanya ditentukan dari atas, dan bawahan hanya melaksanakannya. kadang-kadang terjadi overbirokratisasi. Bawahan tidak diberi kesempatan untuk mengevaluasi atau melakukan perubahan tentang prosedur kerja. Mereka harus menerima, mentaati, tidak peduli apakah itu tepat atau tidak. Sebaliknya sebagaimana yang dilakukan dalam organisasi yang berorientasi

kepada human resources, kesempatan dan keleluasaan diberikan kepada bawahan atau anggota organisasi untuk mengusulkan perubahan prosedur diberikan kepada bawahan tetapi keputusan akhir tetap berada di tangan atasan atau pusat.

Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa penetapan aturan-aturan kerja serta norma-norma yang harus dipatuhi semua personil, bagian, dan tingkatan manajemen disebut regulasi. Dalam organisasi yang masih tradisional, regulasi sangat terasa. Bawahan diperketat dengan berbagai aturan dan ketentuan sehingga tidak berkutik sekalipun. Bawahan justru merasa tidak bebas dan selalu merasa terancam bila melanggar berbagai aturan dan ketentuan yang ada.

f. Hubungan interpersonal diantara teman sejawat, atasan dan bawahan.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi diketahui bahwa para pegawai mempunyai keinginan akan teman-teman sekerja yang menyenangkan. Keinginan ini berasal dari kebutuhan sosial untuk berteman dan diterima. Pimpinan dapat membantu dalam proses ini dengan program perkenalan yang direncanakan dan dilaksanakan secara hati-hati, penyediaan sarana sosialisasi melalui periode istirahat dan program rekreasi dan dorongan untuk membentuk tim kerja melalui tata letak tempat kerja yang tetap dan prosedur kerja yang mempertimbangkan hubungan antar manusia. Pendekatan kondisi sosial ini memandang bahwa organisasi adalah suatu system yang kompleks yang beroperasi dalam lingkungan yang kompleks yang bisa disebut sebagai sistem yang ada di luar.

Berdasarkan hasil wawancara diperoleh fakta bahwa seorang pimpinan mengakui dan menyadari bahwa tujuan organisasi baru akan tercapai bilamana

terbina kerjasama yang harmonis antara sesama bawahan, bawahan dengan atasan serta terjadi interaksi yang baik diantara semua pekerja. Pemikiran ini didasarkan kepada adanya saling ketergantungan, interaksi dan keterkaitan diantara semua pekerja yang ada.

Berdasarkan wawancara dan observasi diketahui bahwa kaitannya dengan kebutuhan individu, keinginan dan kegairahan kerja dapat ditingkatkan berdasarkan pertimbangan tentang adanya dua aspek motivasi yang bersifat statis. Aspek statis yang pertama tampak sebagai kebutuhan pokok manusia yang menjadi dasar bagi harapan yang akan diperoleh lewat tercapainya tujuan organisasi. Aspek motivasi statis kedua adalah berupa alat perangsang atau insentif yang diharapkan akan dapat memenuhi apa yang menjadi kebutuhan pokok yang diharapkan tersebut. Disamping itu pula upaya pimpinan dapat dilakukan dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna dan penting. sebagai akibatnya bawahan mendapatkan beberapa kebebasan membuat keputusan dan kreativitas dalam pekerjaannya.

