

**BAB IV**

**STRATEGI PENINGKATAN MOTIVASI KERJA APARATUR**

**DALAM PENYELENGGARAAN PEMERINTAHAN**

Strategi dapat diartikan secara sederhana sebagai apa yang akan dilakukan oleh sebuah organisasi. Adapun ciri-ciri strategi menurut Stoner dan Sirait (1996:140) adalah mempunyai :

1. Wawasan waktu, meliputi cakrawala waktu yang jauh ke depan, yaitu waktu yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan tersebut dan juga waktu yang diperlukan untuk mengamati dampaknya.
2. Dampak. Walaupun hasil akhir dengan mengikuti suatu strategi tertentu tidak langsung terlihat untuk jangka waktu yang lama dampak akhir akan sangat berarti.
3. Pemusatan upaya. Sebuah strategi yang efektif biasanya mengharuskan pemusatan kegiatan, upaya atau perhatian terhadap rentang sasaran yang sempit.
4. Pola Keputusan. Kebanyakan strategi mensyaratkan bahwa sederatan keputusan tertentu harus diambil sepanjang waktu. Keputusan-keputusan tersebut harus saling menunjang artinya mereka mengikuti suatu pola yang konsisten.
5. Peresapan. Sebuah strategi mencakup suatu spektrum kegiatan yang luas mulai dari proses alokasi sumber daya sampai dengan kegiatan operasi harian. Selain itu adanya konsistensi sepanjang waktu dalam kegiatan-kegiatan ini mengharuskan

semua tingkatan organisasi bertindak, secara naluri dengan cara-cara yang akan memperkuat strategi.

Berdasarkan pengertian konsep itu strategi yang telah dikemukakan oleh Camat Singkawang Tengah telah mencerminkan kelima indikator tersebut di atas. Memang harus diakui bahwa dalam rangka merumuskan sebuah strategi tidak mudah, tetapi perlu melibatkan semua bawahan. Strategi itu dibuat dalam rangka mencapai visi, misi dan tujuan organisasi pemerintah kecamatan sebagai ujung tombak pelayanan kepada masyarakat.

Berdasarkan hasil wawancara dengan camat diketahui dalam merumuskan suatu strategi dengan mengajak para kasi dan sekcama untuk membuat suatu kegiatan yang dapat meningkatkan gairah kerja bawahan. Misalnya pembentukan tim yang disertai dengan insentif untuk menyelesaikan kegiatan-kegiatan di kecamatan.

Sebagai seorang pimpinan sebuah organisasi publik, setidaknya-tidaknya ada 3 (tiga) tanggung jawab seorang pimpinan dalam memotivasi bawahan. Ketiga tanggung jawab itu adalah :

a. Merumuskan batasan pelaksanaan pekerjaan bawahannya.

Setiap pimpinan unit kerja harus mampu merumuskan batasan atau mendeskripsikan mengenai apa yang diharapkannya dari pekerja dalam melaksanakan tugasnya masing-masing. Deskripsi ini harus berorientasi pada pelaksanaan pekerjaan yang efektif secara berkelanjutan untuk semua pekerja. Deskripsi volume dan beban kerja secara individual sumbernya dapat diperoleh dari hasil analisis pekerjaan. Perumusan tujuan pekerjaan yang memenuhi

persyaratan, akan memotivasi bawahan meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan diketahui bahwa camat melalui kepala seksi dan sekcab telah menyusun rumusan tugas masing-masing staf dan menginventarisasi pekerjaan masing-masing staf dalam bentuk uraian tugas, sehingga mereka dapat memahami tugas pokok dan fungsinya. Namun masih ada diantara mereka, walaupun sudah memiliki rumusan dan uraian tugas, ketika ditanya peneliti tidak dapat menyebutkan tugasnya. Hal ini menunjukkan aparat yang bersangkutan belum memahami tugas dan tanggungjawabnya sebagai pegawai negeri sipil.

b. Menyediakan dan melengkapi fasilitas untuk pelaksanaan pekerjaannya.

Fasilitas tidak sekedar peralatan kerja yang menjadi tanggung jawab pimpinan untuk pengadaannya. Fasilitas yang menjadi tanggung jawab pimpinan yang terpenting diantaranya adalah usaha dalam memperkecil hambatan-hambatan yang mengganggu kelancaran pekerjaan. Disamping itu, tersedianya pekerja yang berkualitas tergantung pada kemampuan melakukan seleksi pada waktu penerimaan pekerja. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara diketahui bahwa camat selalu berusaha untuk memenuhi fasilitas pekerjaan bawahannya, namun dengan ketersediaan anggaran yang masih terbatas, maka belum semuanya fasilitas kantor dapat dipenuhi. Kondisi ini dipertegas dari hasil wawancara diketahui banyak keluhan dari staf mengenai kurangnya sarana dan prasarana seperti meja dan kursi yang sudah reot, mesin tik yang masih saling pinjam antar seksi, serta kondisi gedung kantor yang kurang memadai. Berdasarkan data di

lapangan diketahui sudah beberapa kali mengajukan sarana dan prasarana ke bagian kekayaan di Sekretariat Daerah, namun masih belum dapat dipenuhi. Demikian pula dengan kursi dan meja kepala seksi yang belum diganti dan masih menggunakan fasilitas eks pemda Sambas. Hal ini apabila berlarut akan berdampak pada kinerja dan kewibawaan aparat pemerintah kecamatan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

c. Memilih dan melaksanakan cara terbaik dalam mendorong atau memotivasi.

Berdasarkan hasil observasi diketahui bahwa dorongan kerja pada para pegawai di lingkungan unit kerja masing-masing dengan memberikan ganjaran. Dalam kenyataannya para pimpinan pada umumnya mengetahui bahwa pemberian ganjaran dalam bentuk insentif kurang berfungsi sebagai motivasi untuk jangka waktu yang lama. Ganjaran yang efektif sebagai motivasi kerja harus memenuhi persyaratan, yaitu berharga bagi bawahan, jumlah yang memadai, waktu yang tepat, berbagai jenis yang disukai dan diberikan secara adil dan wajar. Berdasarkan hasil wawancara diketahui dalam aktivitas di lapangan Camat Singkawang Tengah selalu memberikan perhatian kepada bawahannya untuk bekerja giat dengan memberikan insentif berupa uang. Namun insentif tersebut kurang berfungsi sebagai sarana motivasi. Oleh karena, waktu pemberiannya tidak tepat, yang sepatutnya diberikan disaat pegawai tersebut turun ke lapangan bahkan dipertegas oleh informan bahwa kadang-kadang camat memberikan imbalan tersebut hanya menjelang lebaran saja.

Menurut Armstrong (1998:83-88) ada beberapa strategi untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai. Strategi yang diterapkan antara lain adalah sebagai berikut :

- a. Strategi penggunaan pendekatan yang disederhanakan.
- b. Strategi penggunaan metode motivasi.
- c. Strategi menyatukan semua cara untuk memotivasi. Hal ini dilakukan untuk memberikan kesempatan kepada bawahan menentukan sasaran dan memberikan umpan balik yang positif jika mereka melakukan sesuatu dengan benar dan umpan balik negatif jika mereka melakukan kesalahan termasuk di dalamnya adalah model motivasi.

#### **A. Pendekatan Motivasi**

Ada tiga pendekatan dasar yang dianjurkan oleh pakar motivasi. Masing-masing pendekatan tersebut mempunyai keunggulan, tetapi karena pendekatan tersebut sering diajukan sebagai satu-satunya jawaban terhadap semua masalah motivasi mereka menjadi terlalu sederhana. Ketiga pendekatan itu adalah :

1. Wortel dan batang kayu kecil.

Berdasarkan wawancara diketahui bahwa orang bekerja mengharapkan penghargaan. Mereka akan bekerja keras jika pimpinan membayarnya dan akan bekerja lebih keras lagi, jika pimpinan membayarnya lebih besar lagi. Bila mereka bekerja tidak memuaskan, kemudian pimpinan menghukum mereka. Pendekatan wortel dan tongkat kayu kecil bekerja baik dalam kondisi tertentu. Tetapi tidak berlaku lagi begitu seseorang telah mencapai taraf kehidupan yang memadai dan mulai digerakkan terutama oleh kebutuhan dari tingkat yang lebih tinggi.

Pimpinan tidak dapat memberi seseorang harga diri, atau rasa hormat dari teman-temannya ataupun pemenuhan kebutuhan aktualisasi atau pernyataan diri sepenuhnya. Orang-orang yang di tempat kerjanya tidak lagi mempunyai peluang untuk memuaskan kebutuhan yang sekarang penting baginya akan berperilaku tepat seperti yang telah dapat kita duga, lamban, pasif, tidak mau menerima tanggung jawab, mudah terkena hasutan, menuntut keuntungan ekonomis yang berlebihan. Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara bahwa Camat Singkawang Tengah telah menerapkan cara seperti ini kepada seluruh pegawai yaitu memberikan uang insentif bagi yang bekerja di luar jam kerja dan tidak memberikan insentif bagi mereka yang tidak bekerja. Hal ini, merupakan tindakan yang kurang tepat karena karakter dan tingkat pendidikan masing-masing pegawai tidak sama. Cara ini lebih tepat bagi pegawai yang mempunyai tingkat pendidikan dan kebutuhan yang masih relatif rendah.

## 2. Motivasi melalui pekerjaan itu sendiri.

Bawahan diberi pekerjaan yang menantang dan tingkat kepuasan kerja sehingga prestasi mereka tinggi. Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan diketahui, pendekatan ini telah diterapkan kepada para bawahan, namun disayangkan bahwa Camat masih memilih pegawai yang menurut pendapatnya masih mau diatur beliau. Memberi kesan Camat Singkawang Tengah bersifat *like and dislike*. Berdasarkan pengamatan diketahui bahwa ada beberapa orang staf suatu seksi yang melaksanakan tugas seksi lain atas perintah Camat. Akibatnya pegawai yang berada pada seksi tersebut tugasnya sudah diambil oleh staf yang diperintah oleh

camat tersebut. Hal ini dipertegas lagi berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan bahwa staf tersebut memang loyal atas perintah camat, sedangkan staf yang telah diambil tugasnya memang jarang masuk kantor dan tidak sejalan dengan beberapa kebijakan camat.

### 3. Sistem manajer satu menit.

Pimpinan menentukan sasaran bersama anak buahnya, dan memberikan umpan balik yang positif jika mereka melakukan sesuatu dengan benar dan umpan balik yang negatif, jika mereka salah melakukan sesuatu. Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan, diketahui camat menentukan sasaran dan kebijakan program hanya untuk kalangan kasi dan sekcab saja. Misalnya dalam penyusunan Rencana Anggaran Satuan Kerja, Rencana Strategis dan Penetapan Kinerja. Dalam hal ini camat kurang sekali memberikan kesempatan kepada bawahan level staf untuk menentukan sasaran secara bersama-sama anak buahnya. Kondisi ini, diakui oleh beberapa orang pegawai, sehingga mereka kurang peka dan terkesan cuek dengan beberapa kebijakan yang diambil oleh pimpinan. Hal ini dipertegas dengan jawaban beberapa informan yang menyatakan bahwa mereka tidak mengerti apa yang dimaksud dengan istilah tersebut di atas.

## **B. Metode Motivasi**

Ada beberapa metode yang dipergunakan untuk memotivasi pegawai yaitu :

### 1. Mempergunakan uang sebagai penghargaan dan insentif.

Uang dalam bentuk gaji atau beberapa bentuk tunjangan lainnya adalah penghargaan buatan yang paling manjur. Uang sangat berpengaruh karena

mempunyai hubungan langsung ataupun tidak langsung dengan pemenuhan kebutuhan. Uang sendiri mungkin tidak memiliki arti hakiki, tetapi menimbulkan kekuatan motivasi yang berarti karena uang datang untuk melambangkan begitu banyak sasaran yang tidak terlihat. Uang berfungsi sebagai symbol bagi berbagai orang dalam situasi yang berbeda. Orang tentu saja menginginkan uang dan seorang pimpinan harus membayarnya dengan jumlah yang sesuai agar mereka tetap bekerja di dalam organisasi. Pengecualian satu-satunya adalah jika kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan dapat mengalahkan uang. Walaupun efektivitas uang sebagai sarana untuk memperbaiki prestasi kerja dan meningkatkan produktivitas tergantung cara memandangnya sebagai sarana pasti untuk mencapai sasaran, namun kekuatannya tergantung pada dua faktor. Pertama adalah faktor kebutuhan dan kedua adalah tingkat sejauhmana seseorang yakin perilakunya akan menghasilkan uang untuk memenuhi kebutuhan yang merupakan harapannya mengenai kemungkinan usahanya cukup dihargai. Oleh karena itu, uang dapat memberikan motivasi positif dalam situasi yang sesuai, artinya penghargaan sepatutnya berhubungan dengan usaha atau tingkat tanggungjawab seseorang dan tidak menerima uang lebih sedikit dari hak mereka dibandingkan dengan teman-teman sekerja mereka.

Untuk menggunakan uang secara efektif sebagai motivator dan untuk menghindari agar uang tidak menghilangkan motivasi maka seseorang pimpinan harus memberikan gaji atau insentif yang bersaing untuk menarik dan mempertahankan orang, memberikan penilaian terhadap pekerjaan yang harus

menggambarkan nilai pekerjaan tersebut bagi organisasi dan berikan secara adil dan pantas, menghubungkan insentif dan prestasi kerja dimana saja mungkin, dengan sendirinya akan memberikan suatu insentif langsung. Insentif berfungsi sebagai motivator apabila penghargaan itu pantas didapatkan sesuai dengan usaha dan harapan dari aparatur bahwa usahanya itu akan diikuti oleh penghargaan dengan cepat dan konsisten. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan diketahui camat dalam memberikan insentif kepada bawahan bersifat insidental. Berdasarkan fakta di lapangan pemberian insentif tersebut dibagikan pada waktu selesai kegiatan seperti Peringatan HUT RI, KB Kes, Lomba Kelurahan, Musrenbang, Gerak Bersih dan sebagainya yang melibatkan banyak tenaga kerja. Upaya ini, disambut baik oleh sebagian pegawai, sehingga mereka termotivasi untuk bekerja walaupun bukan jam kerja. Hal ini, dapat dimaklumi sebagai seorang pegawai negeri sipil gaji yang diperoleh belum dapat mencukupi kebutuhan sehari-hari yang semakin melonjak naik akibat krisis ekonomi yang dialami oleh negara ini.

2. Menyebutkan persyaratannya.

Motivasi bukan hanya masalah memberikan penghargaan dan insentif. Orang harus mengetahui apa yang diharapkan dari mereka agar dikerjakan dan apa yang akan terjadi dengan mereka jika mereka tidak melakukannya. Mereka harus jelas dengan peranan mereka, sasaran yang harus mereka capai dan standar prestasi kerja serta perilaku yang diperlukan. Mereka harus disadarkan mengenai penghargaan berbentuk uang, kemajuan atau perbaikan status yang dihasilkan dari

kepatuhan kepada harapan akan diterima jika mereka gagal. Motivasi seperti yang telah dikatakan bukan hanya berbaik hati kepada orang. Pimpinan berhak untuk menuntut sepanjang menghargai sepantasnya jika para bawahan memenuhi permintaan dan mereka akan menghormati pimpinan. Pimpinan berhak untuk mengambil tindakan korektif jika bawahan tidak memenuhi permintaan pimpinan. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan diketahui bagi pegawai yang tidak ikut lembur sebagai pimpinan camat tidak segan-segan memberikan sanksi dengan tidak diberikan insentif walaupun nama pegawai yang bersangkutan masuk dalam surat tugas. Tindakan tegas ini didukung penuh oleh pegawai oleh karena mereka tidak rela apabila ada pegawai yang hanya mau tahu haknya saja sedangkan kewajiban tidak dilaksanakan.

### 3. Mengembangkan Keterikatan.

Pemimpin harus melakukan apa saja yang dapat dikerjakan, untuk meningkatkan keterikatan dan pengenalan organisasi. Sasarannya adalah untuk menyatukan sejauh mungkin kebutuhan organisasi dan kebutuhan individu, agar setiap individu yakin jika organisasi maksimal perhatiannya dengan bawahan akan bekerja keras, oleh karena mereka percaya pada misi organisasi yang dapat mengenali nilai-nilainya, sasaran dan kegiatannya. Bahkan akan bekerja lebih keras lagi, apabila mereka merasa bahwa pencapaian hasil yang diharapkan organisasi akan berguna bagi mereka juga. Berdasarkan pengamatan keterikatan pegawai dengan organisasi belum optimal karena umumnya para pegawai belum memahami tugas dan fungsinya selaku abdi negara dan abdi masyarakat. Hal ini

dipertegas dengan hasil wawancara diketahui bahwa sebagian dari mereka tidak mengetahui rumusan tugas dan uraian tugas masing-masing.

4. Memotivasi melalui pekerjaan itu sendiri.

Dengan diberikannya struktur gaji yang pantas dan bersaing akan menawarkan insentif keuangan yang efektif seorang pimpinan akan lebih mengenal dan memberikan motivasi yang bertahan dalam jangka waktu lama dengan mengembangkan sistem penghargaan hakiki. Penghargaan hakiki terkandung di dalam pekerjaan itu sendiri dan akan memberikan kepuasan apabila orang dapat merasakan perasaan berprestasi, mengungkapkan dan menggunakan kemampuan mereka, dan menggunakan kekuatan pengambilan keputusan mereka sendiri. Berdasarkan hasil wawancara diketahui dalam melaksanakan tugasnya camat tidak bosan-bosannya memotivasi bawahannya agar selalu bekerja dengan prinsip mencintai pekerjaan itu sendiri. Melaksanakan pekerjaan dengan ikhlas imbalannya adalah pahala dari Yang Maha Kuasa. Hal ini, disampaikan beliau pada setiap kesempatan dalam rapat staf, apel pagi dan pada moment-moment yang non formal seperti safari keagamaan dan sebagainya.

5. Menghargai dan mengakui prestasi kerja.

Sistem penggajian memberikan penghargaan yang pantas terhadap suatu prestasi, disamping itu pimpinan dapat pula menghargai mereka dengan memberi mereka lebih banyak tanggung jawab dan juga kesempatan untuk mendapatkan promosi dan meningkatkan status. Penghargaan yang terbaik dimana penghargaan yang telah diberikan itu dan orang lain menghargainya. Meskipun demikian pujian

untuk pekerjaan yang dilakukan secara baik adalah suatu bentuk motivator yang penting meskipun pujian itu memang seharusnya didapatkan. Nilai pujian akan hilang jika diberikan secara umum. Menurut informan diketahui bahwa camat menghargai dan mengakui prestasi kerja bawahannya dengan mengusulkan pegawai yang bersangkutan untuk dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi, antara lain dari jabatan staf ke jabatan kasi atau sekretaris di kelurahan dan kecamatan. Beberapa nama staf kecamatan yang telah dipromosikan antara lain Radi Parwinto sebagai kasi ekonomi Kelurahan Kuala, Albina sebagai kasi pemerintahan di Kelurahan Bagak Sahwa, serta Rusnani sebagai kasi pemerintahan di Kelurahan Sungai Garam. Bahkan diantara beberapa orang kasi kecamatan yang berprestasi, telah diusulkan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi ke dinas-dinas atau instansi lain yang jenjang eseloneringnya lebih tinggi seperti Drs. Zulhiar mantan sekretaris kecamatan yang saat ini menduduki jabatan Kabag Pendapatan di Sekretariat Daerah eselon III.a.

6. Mengembangkan kepemimpinan.

Kepemimpinan memainkan peranan kunci dalam motivasi. Menurut informan bahwa kepemimpinan camat akan meningkatkan keterikatan dan pengenalan, dan memberikan perasaan diarahkan. Kepemimpinan dapat memperjelas peranan dan sasaran, memberikan perasaan bertujuan, dan meningkatkan semangat kelompok. Kepemimpinan dari orang-orang yang berwibawa akan membuat semua orang menerima apa yang kadang-kadang disebut sasaran atasan, yaitu sasaran di atas dan di luar tanggung jawab, dapat juga digunakan dalam berbagai keadaan,

misalnya pada waktu kritis. Tetapi pemimpin yang tenang dan mantap yang membawa orang bersama-sama hanya karena ia mengetahui dengan jelas kemana dia pergi dan cara untuk sampai ke sana. Seorang pimpinan harus dapat memberdayakan pegawai yang ada dengan kemampuan dan kecakapan baru. Berdasarkan hasil wawancara dengan camat diperoleh informasi kemampuan dan kecakapan yang harus dipunyai oleh seorang pimpinan yang memberdayakan pegawai adalah membuat mampu, memperlancar, berkonsultasi, bekerjasama, membimbing, dan mendukung. Membuat mampu artinya seorang pimpinan harus dapat membuat bawahannya mampu melaksanakan aktivitas yang dibebankan kepadanya dengan diiringi sumber daya yang dibutuhkan dalam bekerja.

Kemudian pemimpin dalam memperlancar adalah berusaha menghindari rintangan-rintangan yang menghambat percepatan pekerjaan. Berkonsultasi adalah kecakapan yang harus dimiliki oleh pimpinan tidak hanya menyangkut pekerjaan rutin sehari-hari melainkan juga masalah strategis organisasi. Kerjasama adalah sebuah kecakapan yang harus dimiliki oleh seorang pimpinan karena tanpa kerjasama bawahan pimpinan tidak dapat berbuat banyak. Demikian pula dengan membimbing berarti memberikan yang terbaik bagi bawahannya, karena dengan memberikan bimbingan maka melatih bawahan agar lebih terampil dan bekerja dengan lebih baik, serta mendukung berarti memberikan kepercayaan kepada bawahan untuk melakukan yang terbaik bagi pekerjaannya, walaupun kadang-kadang terdapat kesalahan yang tidak disengaja ketika mencoba melakukan peningkatan pekerjaannya.

7. Membangun kerjasama antar kelompok.

Suatu kelompok yang erat akan membawa antusiasme semua anggota secara bersama-sama. Peran pemimpin dalam membangkitkan antusiasme terhadap suatu tugas di dalam kelompok, akan membawa semua orang menuju ke arah yang dituju. Harus diingat bahwa antara kelompok yang satu dalam bekerja bertentangan dengan kita. Walaupun tidak jarang program intensif ditolak oleh para pekerja yang memiliki tingkat penghasilan terbatas, dan berkelompok menentang lainnya yang berpenghasilan lebih baik. Berdasarkan pengamatan penulis dan wawancara dengan beberapa orang informan diketahui bahwa kerjasama antar pegawai di Kecamatan Singkawang Tengah sudah cukup baik, hubungan antar seksi cukup baik. Ada beberapa pegawai yang tidak hanya dipakai untuk satu seksi namun seksi lain juga tenaganya dibutuhkan.

8. Melatih dan mengembangkan setiap orang.

Program pelatihan dan pengembangan yang sistematis memberikan motivasi dan memberikan kesempatan kepada setiap orang untuk meningkatkan keterampilan dan mencapai posisi yang memiliki tanggungjawab lebih besar, dengan melibatkan seseorang untuk mengikuti kursus merupakan cara yang baik dalam menempatkan yang bersangkutan bernilai dihadapan yang lainnya.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi diketahui bahwa sebagian besar pegawai berpendidikan lulusan SLTA dan golongan II.a, dimana kelompok ini menduduki posisi strategis karena umumnya langsung berhadapan dan melayani masyarakat. Citra organisasi kecamatan dimata masyarakat sangat tergantung

pada kehandalan, profesionalisme serta sikap dan tingkah laku mereka. Untuk itu, upaya meningkatkan mutu pelayanan aparatur di tingkat kecamatan harus dimulai dahulu dengan meningkatkan dan mengembangkan keterampilan kelompok strategis tersebut. Sesuai dengan kebijakan nasional mengenai pengembangan sumber daya manusia, pengembangan diarahkan kepada jalur professional. Daya guna dan hasil guna suatu organisasi dipengaruhi pula oleh kualitas personilnya.

Seiring dengan perkembangan masyarakat tuntutan peningkatan kemampuan dan keterampilan seperti kursus-kursus bagi perangkat kecamatan secara berkesinambungan. Dalam realitanya kursus lebih banyak ditujukan kepada camat, sehingga menimbulkan kesenjangan pengetahuan antara manajer puncak dengan bawahannya. Tuntutan kursus atau penataran bersifat teknis dalam meningkatkan kadar profesionalisme para perangkat kecamatan, dengan menambah pengetahuan dan keterampilan dibidang pemerintahan yang mencakup materi-materi yang aktual; kursus kemasyarakatan berisi materi pembinaan masyarakat, perubahan sosial dan materi teknis lainnya. Kursus pembangunan meliputi materi penyusunan program pengendalian dan evaluasi, kursus perekonomian meliputi materi pembinaan industri kecil, lingkungan hidup dan sebagainya. Kesemuanya itu mengarah pada spesialisasi fungsionalisme dari setiap aparat guna membentuk perangkat yang profesional. Berdasarkan hasil dokumentasi dan observasi diketahui bahwa dari beberapa kursus dan bimbingan teknis yang telah diikuti oleh perangkat kecamatan seperti kursus humas dan protokol, analisis jabatan, kearsipan, penyusunan lakip, dan sebagainya.

#### 9. Menghilangkan hal-hal yang negatif.

Sejauh ini, upaya penekanan bantuan-bantuan yang positif terhadap motivasi, namun demikian, ada hal-hal negatif yang menimbulkan ketidakpuasan yang harus seorang pemimpin untuk membatasinya. Satu diantaranya struktur penggajian atau insentif yang kurang pantas, adapun yang lainnya adalah kondisi kerja yang jelek, pengawasan yang tidak cukup dan birokrasi atau pembatasan yang keterlaluan. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan diketahui bahwa Camat selalu berusaha untuk menghilangkan hal-hal negatif yang menimbulkan ketidakpuasan misalnya dengan memberikan insentif untuk lebaran, uang insentif bagi pekerjaan yang mendesak, membina kerjasama antar pegawai, memberikan ceramah agar tidak saling mencurigai antar seksi serta memenuhi sarana dan prasarana kerja dan pengawasan melekat. Kesemuanya itu dilaksanakan secara transparan untuk menghindarkan adanya anggapan yang negatif.

#### C. Model Motivasi

Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa Camat Singkawang Tengah menerapkan beberapa cara untuk menyimpulkan dan menggunakan berbagai konsep motivasi yaitu dengan mengembangkan model motivasi. Beberapa model motivasi yang diterapkan untuk memotivasi bawahan antara lain seperti yang dikemukakan oleh Miles dalam Keban (2004:88-89) yaitu model tradisional, model *human relation*, dan model *human resources*.

Berdasarkan penjelasan camat bahwa model tradisional atau model manusia rasional memandang bahwa upah lebih penting dari pekerjaan itu sendiri, memandang bawahan sebagai orang yang tidak senang dengan pekerjaan sehingga harus selalu dikontrol. Seseorang akan termotivasi oleh gabungan penghargaan, uang, dan hukuman. Namun bagi beberapa orang dan dalam berbagai situasi pendekatan ini pengaruhnya hanya dalam waktu singkat. Selanjutnya dalam model ini seorang pimpinan berasumsi bahwa pekerjaan itu tidak menyenangkan bagi manusia, upah lebih penting dari kerja itu sendiri, dan bahwa hanya sedikit sekali orang yang memiliki pengendalian dan pengarahan dini, maka jalan keluar yang dilakukan oleh pimpinan adalah melakukan supervisi yang ketat, merumuskan berbagai cara dan prosedur kerja sesederhana mungkin, dan memaksakan apa yang diinstruksikan kepada bawahannya. Dengan demikian diharapkan bawahan akan patuh dan menghasilkan apa yang telah ditetapkan. Berdasarkan observasi diketahui bahwa camat selalu memberikan insentif pada saat pelaksanaan pekerjaan seperti kegiatan KB Kes, HUT RI, gerak bersih dan sebagainya untuk meningkatkan motivasi pegawai dalam bekerja.

Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, seorang camat sangat dipengaruhi oleh pola pikir manajemen tradisional atau klasik yang melihat manusia yang dipimpinnya adalah orang yang tidak senang dengan pekerjaan, malas, bodoh, tidak suka bertanggungjawab, dan tidak mampu mengendalikan diri, serta selalu mengutamakan uang. Oleh karena itu, bawahan seharusnya dikontrol secara ketat, pekerjaannya harus dirumuskan secara sederhana dan jelas dan berusaha

menterjemahkan kegiatannya ke dalam prosedur-prosedur dan rutinitas yang rinci dan memaksanya untuk mengikutinya, dan mendorong bekerja dengan paksaan atau memanipulasinya dengan uang. Hal ini merupakan tugas utama seorang manajer, dan harapannya agar bawahannya dapat bekerja terus dan selalu berusaha memenuhi standar yang dituntut.

Prinsip itu, lebih cocok diterapkan dimana kualitas para bawahan masih rendah dan memprihatinkan, dan bawahan nampak sangat berorientasi kepada kebutuhan fisik dan rasa aman, dimana mereka bekerja dengan orientasi memenuhi kebutuhan pokok. Walaupun demikian, diketahui bahwa pola manajemen yang menekankan prosedur yang standar dan rutinitas ini, hanya cocok untuk suasana yang stabil, tidak mudah berubah. Bila suasananya tidak stabil maka pola ini justru tidak bermanfaat.

Model tradisional ini terkait dengan prinsip-prinsip manajemen ilmiah, yang mengasumsikan bahwa orang mengevaluasi dulu hasil pelbagai tindakan dan memilih diantaranya yang paling potensial memberikan manfaat maksimal, misalnya mereka menerapkan pertimbangan rasional berdasar kriteria ekonomis. Asumsi ini dirinci ke dalam delapan asumsi spesifik yaitu :

1. Bawahan termotivasi terutama oleh insentif ekonomis, dan akan melakukan aktivitas yang menawarkan manfaat ekonomis terbesar.
2. Bawahan bersikap pasif dan mesti dimanipulasi, dimotivasi, dan dikontrol manajemen karena manajemenlah yang mengendalikan insentif ekonomis.
3. Emosi pada dasarnya adalah irasional, dan mencampuradukkan antara kalkulasi rasional dengan kepentingan pribadi mesti dicegah.

4. Organisasi mesti dirancang sedemikian rupa sehingga emosi bawahan yang bersifat tidak mudah diprediksi bisa dikendalikan dan dinetralisir.
5. Manusia pada dasarnya malas dan mesti dimotivasi dengan insentif eksternal.
6. Tujuan pribadi karyawan bertentangan dengan tujuan organisasi dan diperlukan kekuatan eksternal guna menggerakkan upaya-upaya tersebut agar selaras dengan tujuan organisasi.
7. Karyawan tidak mampu mengendalikan dan mendisiplinkan diri karena perasaan-perasaan irasional mereka.
8. Karyawan bisa dibagi menjadi dua kelompok, mereka yang cocok dengan asumsi di atas, dan mereka yang mampu memotivasi diri, mengontrol diri sendiri dan tak gampang terpengaruh emosi. Kelompok kedua ini mesti diberi tanggung jawab mengelola kelompok pertama.

Tersirat dari asumsi itu, emosi tak punya tempat dalam relasi manajemen-karyawan, dan dicegah agar tidak mempengaruhi situasi kerja. Hal ini, berimplikasi pada strategi manajemen dalam pemberian imbalan finansial dan ekonomis atas kontribusi pegawai, dan sistem kewenangan, kendali serta penetapan hukuman guna melindungi organisasi dan karyawan dari perasaan irasional. Adapun dalam desain pekerjaan tekanan utamanya ada pada efisiensi kinerja, oleh karena akan membawa dampak keuntungan ekonomis maksimal. Aturan dan prosedur digariskan serta diterapkan metode perbaikan, sehingga efisiensi maksimal tercapai. Kelemahan diidentifikasi agar insentif atau hukuman bisa diterapkan guna mengoreksi keadaan. Apabila metode kerja telah digariskan dan pegawai mematuhiya terciptalah

motivasi dan hasil kerja yang diinginkan dengan cara mengubah-ubah imbalan dan hukuman, dan menerapkan supervisi secara memadai.

Selanjutnya menurut camat bahwa model *human relation* memandang bahwa bawahan ingin selalu berguna dan penting, dan dikenal sebagai seorang individu yang berarti dan keinginan itu lebih penting dari pada uang. Untuk itu, memuji individu, mendengarkan keluhan dan saran bawahannya, dan membiarkan bawahannya melakukan pengendalian dan pengarahan diri dalam hal-hal rutin merupakan sesuatu yang penting, sehingga menjadi kerasan dan termotivasi dan bersedia bekerja sama secara sukarela. Berdasarkan observasi diketahui bahwa camat menerapkan model ini dengan memberikan pujian, mendengarkan keluhan dan saran bawahannya pada setiap kesempatan rapat staf, apel pagi dan pada saat pelaksanaan pekerjaan.

Pelaksanaan fungsi pengintegrasian organisasi dengan variabel di atas, seorang pimpinan sangat dipengaruhi oleh pandangan *human relation* suatu aliran baru, setelah manajemen klasik yang memandang manusia sebagai makhluk yang selalu berupaya sebagai pihak yang berguna dan penting, ingin diterima dan dikenali dalam kelompok atau organisasi dan bahwa uang tidak lebih penting dari keinginan di atas. Oleh karena itu, tugas utama seorang pimpinan adalah menciptakan hubungan baik dan berusaha membuat bawahannya merasa penting, berusaha mendengarkan semua keluhannya dan memberi ijin kepada mereka dalam batas-batas tertentu untuk melakukan kontrol dan pengarahan diri. Harapannya adalah bahwa kepuasan bawahan akan tercapai, semangat kerja meningkat, dan kerjasama akan terus berjalan. Hubungan antar manusia adalah hubungan kemanusiaan yang harmonis, tercipta atas

kesadaran dan kesediaan melebur keinginan individu demi terpadunya kepentingan bersama. Tujuannya adalah menghasilkan integrasi yang cukup kokoh, mendorong kerjasama yang produktif dan kreatif untuk mencapai sasaran bersama. Seorang pimpinan dalam menciptakan hubungan antar manusia yang harmonis memerlukan kecakapan dan keterampilan tentang komunikasi, psikologi, sosiologi, antropologi, sehingga dapat memahami serta mengatasi masalah-masalah dalam hubungan kemanusiaan.

Kepemimpinan yang terbuka dan mendorong partisipasi serta keberanian bawahan untuk menyampaikan pendapat dan keluhan-keluhannya. Kondisi ini, akan tercipta dengan memanfaatkan komunikasi dua arah, formal atau informal, vertikal ataupun horizontal, sehingga terdapat saling pengertian dan penghayatan mengenai kebijakan yang diambil. Selain itu, dengan cara ini, bawahan merasa mendapat pengakuan dan perlakuan yang baik, mendorong mereka untuk berpartisipasi aktif dan mengerjakan pekerjaannya dengan antusias. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi diketahui camat selaku seorang pemimpin telah berupaya mewujudkan tersebut di atas, dimana keluhan-keluhan disampaikan pada rapat mingguan atau bulanan sebagai evaluasi atas pelaksanaan tugas selama sebulan. Model ini, sejalan dengan konsep manusia sosial yang mempunyai asumsi sebagai berikut :

1. Pegawai pada dasarnya termotivasi kebutuhan sosial dan memperoleh *sense of identity* melalui hubungannya dengan orang lain.
2. Rasionalisasi proses kerja telah mencabut makna dari pekerjaan dan karenanya makna kerja mesti dicari dari hubungan sosial yang tercipta saat bekerja.

3. Kolega atau kelompok rekan kerja dengan tekanan sosialnya lebih direspon pegawai ketimbang insentif dan kontrol manajemen.
4. Agar pegawai merespon manajemen, maka atasan mesti memenuhi dulu kebutuhan sosial dan kebutuhannya untuk diterima.

Asumsi ini, membawa perubahan besar pada pendekatan, dimana pimpinan disarankan tak hanya fokus pada efisiensi tugas, namun juga menimbang kebutuhan sosial pegawai. Interaksi sosial dianggap sebagai sarana peningkatan motivasi, bukan sekedar faktor yang mempengaruhi efisiensi kerja, dan selayaknya pimpinan menganggap kelompok kerja, lebih sebagai faktor kontributor penting pada motivasi pegawai ketimbang sebagai faktor pengganggu.

Selanjutnya asumsi manusia sosial berdampak pada dua pendekatan terkait walau agak beda. Pendekatan pertama adalah penekanan pada hubungan manusia, dimana pimpinan selayaknya lebih berfungsi menjadi pengawas dan pencipta kerja, penyokong pegawai yang simpatik dan membiarkan mereka melakukan tugasnya daripada langsung main perintah untuk menyelesaikan pekerjaan. Hal ini, berdampak pada penerapan gaya kepemimpinan yang tidak begitu otokratis, namun lebih supportif. Pendekatan kedua adalah pendekatan sistem sosio-teknik, dimana diupayakan integrasi kebutuhan sosial pegawai dengan tuntutan teknis pekerjaan, lazimnya dengan lebih condong pada desain kerja kelompok, ketimbang tugas individual, dan seringkali dibarengi dengan insentif berbasis kelompok dan bukan individu.

Selanjutnya menurut camat model *human resources* yang memandang orang bisa saja tertarik terhadap pekerjaan yang menantang dan tidak selalu uang, memiliki kreatifitas dan inisiatif serta tanggung jawab yang tinggi. Kondisi ini, menuntut seorang pimpinan memberikan peluang bawahan berkreasi dan inisiatif serta memberikan dorongan agar berpartisipasi secara aktif. Oleh karena itu, diharapkan terjadinya tanggung jawab yang lebih tinggi di kalangan bawahan, sekaligus terjadi perbaikan efisiensi dan peningkatan kepuasan kerja.

Berdasarkan observasi diketahui bahwa di era otonomi, pemerintah daerah sudah selayaknya menerapkan prinsip demokrasi kepada aparatur birokrasinya mulai dari merencanakan sampai dengan evaluasi terhadap pekerjaannya. Pemberdayaan aparatur birokrasi perlu mendapat perhatian dari pimpinan, oleh karena banyak aparatur birokrasi yang kurang berdaya. Hal ini, disebabkan oleh kondisi yang tidak memberikan kemungkinan baginya untuk berdaya disebabkan adanya hambatan-hambatan tertentu. Beberapa fakta yang diperoleh menunjukkan bahwa camat telah memberdayakan stafnya misalnya menunjuk pegawai yang bersangkutan untuk mewakili camat menghadiri beberapa kegiatan seperti undangan maulid nabi, acara tujuh belasan, dan sebagainya. Hal ini dikarenakan padatnya acara yang menuntut seorang camat harus menghadirinya.

Model ini sejalan dengan konsep manusia yang mengaktualkan diri yang mempunyai asumsi-asumsi sebagai berikut :

1. Secara inheren, manusia tidak malas atau menentang tujuan organisasi.

2. Karyawan berupaya, dan memang mampu, bersikap dewasa dalam tugasnya, menerapkan otonomi, mandiri dan bertanggungjawab, serta senantiasa bersedia meningkatkan keterampilan dan kemampuan beradaptasinya.
3. Pada dasarnya karyawan bisa memotivasi dan mengontrol diri serta tidak butuh insentif dan kendali eksternal untuk mendorong mereka bekerja.
4. Tidak ada konflik inheren antara aktualisasi diri dengan kinerja efektif organisasi, seandainya diberi peluang, karyawan akan sukarela memadukan tujuan mereka sendiri dengan tujuan organisasi yaitu dengan cara berupaya keras mencapai tujuan organisasi agar kelak tercapai juga tujuan pribadi.

Implikasi asumsi-asumsi di atas bagi manajemen berbeda secara mendasar. Asumsi rasional ekonomis dan sosial berbuntut pada strategi pemenuhan motivasi ekstrinsik agar terjadi peningkatan kinerja, sedangkan asumsi aktualisasi diri lebih mengarah pada strategi yang mampu menciptakan peluang-peluang agar karyawan mau mengerahkan motivasi yang memang telah ada.

Asumsi rasional ekonomis dan sosial membutuhkan imbalan ekstrinsik sebagai imbalan kinerja, sedangkan asumsi aktualisasi diri lebih bertumpu pada peluang-peluang untuk meraih imbalan intrinsik (kepuasan atas kebutuhan yang lebih tinggi tingkatannya pada lingkungan kerjanya) sebagai tukaran kerjanya. Pada asumsi rasional ekonomis dan sosial, tekanannya lebih pada keselarasan dengan pola perilaku yang diinginkan, namun pada asumsi aktualisasi diri, tekanannya justru lebih pada kualitas dan kreativitas. Implikasinya pada desain pekerjaan juga amat jauh berbeda. Pimpinan tidak lagi main perintah, namun lebih menjelaskan sasaran yang hendak

dicapai dan membiarkan bawahan memakai pertimbangannya sendiri. Fokus manajemen lebih ditekankan pada bagaimana membuat pekerjaan menjadi lebih menantang dan bermakna, sehingga dengan begitu manajemen bersedia melepas sebagian besar kendali langsung pegawainya.

#### **D. Keahlian Kepemimpinan dalam motivasi**

Efektivitas seorang pimpinan organisasi dalam memotivasi bawahannya, ada beberapa hal yang menjadikan perhatian untuk dilakukan yaitu mengenali diri sendiri, mengenali situasi yang dihadapi, memilih gaya kepemimpinan yang cocok dengan situasi tersebut, penuhi kebutuhan tugas, penuhi kebutuhan kelompok dan penuhi kebutuhan individu. Berdasarkan observasi upaya itu telah dilakukan oleh Camat Singkawang Tengah, namun dirasakan masih belum optimal, dimana upaya tersebut hanya dirasakan oleh sebagian kecil pegawai.

Seorang pemimpin, akan mulai dengan kemampuan alami tertentu dan melalui pengalaman dan keterampilan yang dimiliki dalam mengelola proses perubahan organisasi. Hal ini membawa dampak perubahan terhadap semua orang, dan dipahami bagaimana mengatasi perubahan yang terjadi. Perubahan besar menciptakan masalah manajemen yang amat kompleks, dan diharapkan semua orang yang terkait bisa belajar dari proses tersebut. Kemudian dalam mencapai tujuan perubahan tentu saja berbeda dengan belajar dari proses perubahan tersebut, namun, hanya dengan melakukan hal itu, organisasi akan mampu mempertahankan efektivitas kinerja dalam jangka panjang.

Efektivitas mengelola perubahan diperlukan kemampuan dalam menciptakan sintesa antara pekerja, sumber daya, gagasan, peluang dan tuntutan. Seorang pimpinan butuh keterampilan layaknya seorang konduktor orkestra. Visi dan kreativitas penting, namun, kemampuan menyusun rencana sistematis untuk penyediaan logistik sumber daya, dukungan dan pelatihan merupakan inti dari semua program perubahan, dimana bawahan dibujuk dan dipengaruhi dengan garis batas antar bagian diseberangi atau bahkan dihapus, ide-ide baru mesti diterima, cara kerja baru mesti diadopsi, dan standar baru kinerja dan kualitas mesti dicapai.

Politik organisasi juga masalah yang tidak boleh dianggap remeh, dimana mobilisasi dukungan, koalisi dibangun serta didukung, oposisi diidentifikasi dan ditangani. Selain itu dukungan pekerja dalam mengatasi stress, kecemasan, dan ketidakpastian menghadapi perubahan. Teori kepemimpinan sangat bervariasi, dari teori yang berargumen tentang ciri-ciri yang dimiliki pemimpin yang efektif, sampai dengan teori yang menyatakan tak ada pemimpin yang akan berhasil, tanpa secara cermat mempelajari preferensi dan situasi dimana mereka berpijak.

Terlepas dari teori mana yang akan dipakai, kini para pakar makin menyepakati bahwa pemimpin perubahan tidak cukup hanya dengan menerapkan gaya perilaku *command and control*, yang kiranya cocok bagi organisasi yang beroperasi dalam lingkungan stabil, dengan ciri-ciri visioner, percaya diri yang kuat dan mempercayai orang lain, mengkomunikasikan ekspektasi kinerja dan standar yang tinggi, menjadi teladan bagi visi dan nilai-nilai standar, menunjukkan pengorbanan diri, kemauan kuat, keberanian dan konsistensi.



