



**PELAKSANAAN MOTIVASI OLEH CAMAT
DALAM UPAYA MENINGKATKAN EFEKTIVITAS KERJA
PEGAWAI PADA KANTOR CAMAT BANJARAN
KABUPATEN MAJALENGKA**

Oleh :

Tera Triyantara H.R.N, S.Sos, M.Si

ABSTRAK

Penyusunan penelitian ini di latar belakang dari hasil pengamatan pada saat pra penelitian, ternyata efektivitas kerja pegawai pada Kantor Camat Banjaran Kabupaten Majalengka masih rendah, gejala tersebut diduga terjadi karena Camat dalam pelaksanaan motivasi belum berusaha secara optimal dalam penerapan asas-asas motivasi.

Setelah dilakukan penelitian dengan menggunakan metode deskriptif analitis, dengan tehnik pengumpulan data melalui observasi, wawancara serta angket, dimana yang dijadikan responden adalah sebanyak 20 orang dari keseluruhan jumlah populasi yang ada pada Kantor Camat Banjaran Kabupaten Majalengka, dengan menggunakan metode sensus, diperoleh hasil sebagai berikut :

Dalam pelaksanaan motivasi, ternyata Camat berdasarkan “kriteria pengukuran analisis data” baru mencapai predikat “cukup baik”. Kondisi demikian jelas akan menghambat di dalam meningkatkan semangat kerja serta gairah kerja pegawai di dalam pelaksanaan tugasnya, yang pada akhirnya akan menghambat dalam peningkatan efektivitas kerja pegawai. Hal ini terbukti dari hasil penelitian tentang tingkat efektivitas kerja pegawai pada Kantor Camat Banjaran Kabupaten Majalengka, yaitu baru berada pada interval terendah dari predikat “cukup baik”, berdasarkan “pengukuran analisis data”.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka penyusun dapat menarik suatu kesimpulan, yaitu pelaksanaan motivasi oleh Camat yang didasarkan pada asas-asas motivasi mempunyai hubungan serta pengaruh terhadap peningkatan efektivitas kerja pegawai berada pada Kantor Camat Banjaran Kabupaten Majalengka.

PENDAHULUAN

Dengan diberlakukannya Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah, maka penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia menganut azas desentralisasi, yaitu penyerahan wewenang pemerintahan oleh Pemerintah Pusat kepada Daerah Otonom dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Otonomi daerah merupakan wewenang untuk mengatur urusan pemerintahan yang bersifat lokalitas menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat. Dengan kata lain

Otonomi Daerah adalah kewenangan Daerah Otonom untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Demikian pula dalam pelaksanaan pembangunan di daerah otonom pada dasarnya hasil dari pembangunan harus dirasakan oleh seluruh lapisan masyarakat. Hal ini membawa konsekuensi akan pentingnya peran pemerintah daerah sebagai penyelenggara atas wewenang yang diberikan oleh pemerintah pusat sesuai dengan asas desentralisasi di bidang pemerintahan, yaitu penyerahan



wewenang pemerintah oleh Pemerintah Pusat kepada Daerah Otonom dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Dengan penerapan otonomi daerah dalam konteks pemerintahan berdasarkan Undang-Undang No. 32 Tahun 2004, maka membawa konsekuensi adanya perubahan dalam proses penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan di daerah, diantaranya adalah kedudukan Camat bukan lagi sebagai Kepala Wilayah, melainkan sebagai Perangkat Daerah.

Demikian pula di Kabupaten Majalengka, maka Camat sebagai Perangkat Daerah, telah diatur mengenai kedudukan, tugas pokok dan fungsi dalam Peraturan Bupati Majalengka Nomor 11 Tahun 2011 tentang Rincian Tugas Pokok dan Fungsi Satuan Organisasi Kecamatan dan Kelurahan Kabupaten Majalengka.

Salah satu diantara tugas Camat adalah melakukan pembinaan dan pengawasan terhadap keseluruhan program kerja dan kegiatan pemberdayaan masyarakat di Wilayah Kecamatan, baik yang dilakukan unit kerja pemerintah maupun swasta. Dalam menjalankan tugas pembinaan dan pengawasan, peran Camat merupakan bagian penting diantaranya adalah tumbuhnya partisipasi masyarakat, sehingga pelaksanaan pemerintahan, dan pembangunan yang efektif.

Guna menyelenggarakan kegiatan pemerintahan dan pembangunan di daerah, maka pembentukan sumber daya manusia yang berkualitas merupakan suatu keharusan bagi setiap Daerah Otonom, sehingga segenap aparatur pemerintah mampu berperan aktif dalam pelaksanaan pembangunan, salah satu diantaranya bisa melalui suatu proses peningkatan semangat kerja dan

kesungguhan para aparatur pemerintah di dalam pelaksanaan tugasnya, sehingga pada akhirnya akan mampu mewujudkan peningkatan efektivitas kerja segenap aparatur pemerintah.

Sejalan dengan uraian di atas, Kantor Camat sebagai unsur Perangkat Daerah mempunyai peran penting di dalam mewujudkan tujuan dari pembangunan di Kabupaten Majalengka, maka dalam pelaksanaan tugasnya Camat harus berusaha untuk meningkatkan semangat kerja serta kesungguhan para pegawai dalam pelaksanaan tugasnya, sehingga pada akhirnya akan mengarah pada peningkatan efektivitas kerja pegawai. Hal ini dapat terwujud apabila Camat dalam pelaksanaan tugasnya melaksanakan salah satu fungsi administrasi maupun manajemen, yaitu motivasi.

Demikian pula pada Kantor Camat Banjaran Kabupaten Majalengka sebagai salah satu unsur pemerintahan daerah berdasarkan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah, maka dalam pelaksanaan tugasnya selaku perangkat daerah, yaitu sebagai unsur pembantu Bupati dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah, sudah selayaknya Camat melaksanakan motivasi, sehingga melalui upaya demikian akan terwujud adanya semangat kerja yang tinggi disertai dengan rasa ikhlas dari para pegawai di dalam melaksanakan tugasnya, yang pada akhirnya dapat mengarah pada peningkatan efektivitas kerja pegawai pada Kantor Camat Banjaran Kabupaten Majalengka.

Berdasarkan hasil pengamatan penelitian pada saat pra penelitian, diperoleh data bahwa efektivitas kerja pegawai pada Kantor Camat Banjaran

Kabupaten Majalengka masih rendah. Hal ini dapat terlihat dari indikator-indikator sebagai berikut :

1. Masih adanya sebagian pegawai yang belum memenuhi prosedur kerja dalam pelaksanaan tugasnya, misalnya di bagian Sekretariat Kecamatan dalam pelaksanaan ketatawarkatan yang meliputi pengaturan surat masuk, surat keluar, masih belum sepenuhnya berdasarkan ketentuan yang berlaku.
2. Masih terdapat sebagian pegawai yang kurang menunjukkan kecakapan, sehingga belum mencapai target kerja yang telah ditetapkan, misalnya dalam pembinaan terhadap pemerintahan desa.
3. Penyelesaian di bidang pelayanan publik kepada masyarakat masih sering terlambat, misalnya dalam pelayanan E-KTP.

Keadaan tersebut berdasarkan pengamatan penelitian diduga karena Camat dalam pelaksanaan motivasinya belum sepenuhnya berdasarkan asas-asas motivasi. Hal ini terlihat dari gejala sebagai berikut :

1. Belum sepenuhnya memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi.
2. Belum sepenuhnya mengikutsertakan para pegawai dalam proses musyawarah untuk mufakat terutama dalam pertemuan-pertemuan yang mengarah pada pengambilan keputusan organisasi.
3. Belum sepenuhnya menciptakan suasana kerja yang menyenangkan. Hal ini terlihat dari penataan ruangan kerja yang kurang representatif.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut di atas, maka penelitian

dapat merumuskan masalah sebagai berikut

- 1) Bagaimana pelaksanaan motivasi oleh Camat dalam upaya meningkatkan efektivitas kerja pegawai pada Kantor Camat Banjaran Kabupaten Majalengka ?
- 2) Bagaimana hambatan-hambatan yang dihadapi oleh Camat saat melaksanakan motivasi dalam upaya meningkatkan efektivitas kerja pegawai pada Kantor Camat Banjaran Kabupaten Majalengka ?
- 3) Bagaimana upaya-upaya yang dilakukan oleh Camat dalam menanggulangi faktor-faktor penghambat dalam pelaksanaan motivasi ?

Tujuan

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Untuk mengetahui pelaksanaan motivasi oleh Camat dalam upaya meningkatkan efektivitas kerja pegawai pada Kantor Camat Banjaran Kabupaten Majalengka.
- 2) Untuk mengetahui hambatan-hambatan yang dihadapi oleh Camat dalam pelaksanaan motivasi.
- 3) Untuk mengetahui upaya-upaya yang dilakukan oleh Camat untuk menanggulangi hambatan-hambatan dalam pelaksanaan motivasi.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian Motivasi

Motivasi merupakan salah satu fungsi dari administrasi atau manajemen dan termasuk ke dalam fungsi organik, yang secara harfiah berarti sebagai kegiatan pimpinan organisasi untuk membuat para bawahannya mau bergerak atau bekerja dengan penuh semangat



disertai dengan rasa ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi. Dengan demikian motivasi selalu berhubungan dengan manusia. Oleh karena itu dalam pelaksanaan motivasi tersebut sangat dituntut kemampuan seorang pimpinan organisasi dalam mengerahkan tenaga, membangkitkan semangat serta membimbing para bawahan ke arah tercapainya tujuan.

Mengenai pengertian motivasi itu sendiri, berikut ini akan penyusun kemukakan beberapa pendapat dari para ahli, diantaranya adalah :

Malayu SP Hasibuan dalam bukunya “Manajemen Dasar Pengertian Dan Masalah”, menyatakan : “Motivasi adalah pemberian daya perangsang atau kegairahan kerja kepada pegawai, agar bekerja dengan segala upaya” (1984 : 178).

Sedangkan Sondang P. Siagian dalam bukunya “Filsafat Administrasi” mengemukakan : “Motivasi adalah keseluruhan proses pemberian motif bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa, sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis” (1991 : 128).

Selanjutnya Ibrahim Indrawijaya dalam bukunya “Perilaku Organisasi” memberikan pengertian sebagai berikut : “Motivasi sesungguhnya merupakan proses psikologis dalam mana terjadi interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, proses belajar pemecahan persoalan” (1983 : 62).

Dari pendapat-pendapat tersebut di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi merupakan upaya untuk menumbuhkan semangat serta gairah kerja bagi para pegawai dengan pemberian rangsangan atau dorongan, sehingga

mereka mau bekerja dengan penuh rasa disiplin dan pada akhirnya akan berpengaruh terhadap tercapainya tujuan organisasi, diantaranya terwujudnya produktivitas kerja pegawai.

Motivasi secara keseluruhan menyangkut pula kepentingan-kepentingan manusia baik secara organisatoris maupun sebagai makhluk individu. Hal ini dapat dimengerti, sebab pada hakikatnya manusia mempunyai kebutuhan-kebutuhan yang pada saat-saat tertentu memerlukan pemuasan. Untuk memenuhi pemuasan dari kebutuhan-kebutuhan tersebut, maka manusia berusaha melakukan perbuatan-perbuatan ke arah pencapaian tujuannya, yaitu tercapainya tujuan yang dapat memuaskan kebutuhan-kebutuhannya.

Mengingat sikap dan tingkah laku seseorang dipengaruhi oleh kebutuhan-kebutuhannya, maka dalam pelaksanaan motivasi seorang pimpinan norganisasi harus berusaha mengetahui serta memperhatikan kebutuhan-kebutuhan manusia.

Sehubungan dengan itu Claude S. George mengemukakan tentang kebutuhan-kebutuhan tersebut, seperti yang dikutip oleh Malayu SP Hasibuan dalam bukunya “Manajemen Dasar Pengertian Dan Masalah”, bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana lingkungan ia bekerja, yaitu antara lain sebagai berikut :

1. Upah yang layak
2. Kesempatan untuk maju
3. Pengakuan sebagai individu
4. Keamanan kerja
5. Tempat kerja yang baik
6. Penerimaan kelompok
7. Perlakuan yang wajar
8. Pengakuan atas prestasi

(1988 : 88)

Sedangkan menurut Soekarno dalam bukunya “Dasar-Dasar Manajemen” menyatakan bahwa kebutuhan-kebutuhan dasar minimal manusia pada pokoknya terdiri dari :

1. Kebutuhan yang bersifat materi
2. Kebutuhan yang bersifat non materi.

Kebutuhan yang bersifat materi terdiri dari kebutuhan akan pangan (makan), sandang (pakaian), papan (tempat tinggal). Yang bersifat non materi (psikologis) antara lain meliputi kebutuhan akan rasa harga diri, akan rasa aman, akan rasa dicintai dan akan rasa berpartisipasi, dan rasa akan aktualisasi diri. (1988 : 20).

Sejalan dengan pendapat tersebut, seorang ahli yang terkenal yaitu A.H. Maslow yang dikutip oleh Malayu SP Hasibuan dalam bukunya “Manajemen Dasar Pengertian Dan Masalah”, menyampaikan adanya lima macam kebutuhan dasar manusia yang penggolongannya didasarkan kepada potensi dan desakan urgensinya. Golongan kebutuhan yang kekuatan potensinya dan desakan urgensinya lebih kuat ditempatkan pada deretan yang paling atas mendahului deretan kelompok kebutuhan lainnya, yaitu sebagai berikut :

1. *Physiological needs* (kebutuhan fisik)
2. *Security of safety needs* (kebutuhan keamanan)
3. *Affiliation or acceptance needs* (kebutuhan sosial)
4. *Esteem or status needs* (kebutuhan akan penghargaan prestise)
5. *Self actualization needs* (kebutuhan akan aktualisasi diri)

(1984 : 184)

Kebutuhan-kebutuhan tersebut di atas merupakan kebutuhan yang wajar atau normal dari manusia yang harus

diperhatikan oleh seorang pimpinan organisasi dalam menggerakkan bawahannya agar para bawahan dapat memberikan yang terbaik dalam pencapaian tujuan organisasi. Untuk itu seorang pimpinan organisasi harus selalu berusaha agar setiap tingkat kebutuhan tersebut secara bertahap dapat terpenuhi.

Asas-Asas Motivasi

Agar pelaksanaan motivasi memperoleh hasil yang optimal, maka seorang pimpinan organisasi harus memperhatikan beberapa pedoman, diantaranya adalah asas-asas motivasi.

Mengenai asas-asas motivasi, Malayu SP Hasibuan dalam bukunya “Manajemen Sumber Daya Manusia”, menyatakan asas-asas motivasi sebagai berikut :

1. Asas mengikutsertakan
 2. Asas komunikasi
 3. Asas pengakuan
 4. Asas wewenang yang didelegasikan
 5. Asas perhatian timbal balik
- (1991 :162)

Untuk lebih jelasnya mengenai asas-asas motivasi, maka penyusun akan menguraikan satu persatu dari asas-asas motivasi tersebut di atas, yaitu sebagai berikut :

1. Asas Mengikutsertakan

Dalam pelaksanaan motivasi seorang pimpinan organisasi harus senantiasa berusaha mengikutsertakan para pegawai untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini dapat dilakukan melalui penyampaian ide, saran maupun kritikan. Melalui upaya demikian, maka dengan sendirinya para pegawai merasa dihargai keberadaannya dalam organisasi dan dengan sendirinya mereka akan merasa turut bertanggung jawab dalam pencapaian tujuan organisasi

yang merupakan pelaksanaan dari hasil pengambilan keputusan tersebut.

2. *Asas Komunikasi*

Seorang pimpinan organisasi dalam pelaksanaan motivasi, harus selalu berusaha menginformasikan secara jelas tentang tujuan organisasi yang hendak dicapai, cara-cara mengerjakannya serta kendala-kendala yang dihadapi, sehingga para pegawai merasa tertantang untuk mengetahui setiap persoalan yang dihadapi oleh organisasinya. Oleh karena itu merupakan keharusan bagi seorang pimpinan organisasi untuk menciptakan adanya komunikasi dua arah serta selalu menggunakan bahasa yang mudah dimengerti. Hal ini akan berpengaruh positif terhadap meningkatnya semangat kerja pegawai, karena telah terwujudnya kesamaan sikap di antara para pegawai dalam pelaksanaan pekerjaannya.

3. *Asas Pengakuan*

Guna terwujudnya pelaksanaan motivasi secara optimal, maka seorang pimpinan organisasi harus senantiasa berusaha untuk memberikan penghargaan terhadap pegawai yang berprestasi secara tepat dan wajar, sehingga para pegawai yang diberikan penghargaan merasa terdorong untuk lebih giat dalam melaksanakan pekerjaan, di samping itu pemberian penghargaan tersebut akan merangsang pegawai lainnya untuk menunjukkan prestasi kerja yang maksimal.

Dalam pemberian penghargaan, baik berupa pujian maupun berupa materi hendaknya diberikan secara tulus dan dikemukakan di depan umum, sehingga akan mendorong terwujudnya persaingan yang sehat di antara para pegawai.

4. *Asas Wewenang Yang Didelegasikan*

Seorang pimpinan organisasi dalam pelaksanaan motivasi, hendaknya

berusaha untuk mendelegasikan sebagian wewenang dan kebebasan untuk mengambil keputusan kepada bawahannya. Agar tercapai tujuan dari pendelegasian wewenang, maka hendaknya pimpinan organisasi senantiasa memberikan kepada pegawai yang tepat dalam arti sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya serta harus senantiasa disertai usaha untuk meyakinkan bahwa bawahan yang menerima pendelegasian wewenang mampu untuk melaksanakannya. Selain itu dalam proses pendelegasian wewenang seorang pimpinan organisasi harus senantiasa menekankan adanya pertanggung jawaban dari bawahan yang menerima pendelegasian wewenang, sehingga akan terwujud adanya keseimbangan antara hak dan kewajiban serta tidak akan terjadi penyalahgunaan wewenang.

5. *Asas Perhatian Timbal Balik*

Seorang pimpinan organisasi dalam pelaksanaan motivasi harus senantiasa memotivasi bawahannya dengan mengemukakan keinginan atau harapan yang hendak dicapai oleh organisasi, sehingga mereka bersedia untuk memenuhi harapan tersebut secara ikhlas dan setelah terpenuhinya harapan tersebut, maka hendaknya pimpinan organisasi harus berusaha memperhatikan kebutuhan-kebutuhan para pegawainya, sebagai wujud dari adanya perhatian timbal balik antara organisasi dengan para pegawainya.

Apabila memperhatikan uraian-uraian tentang pelaksanaan motivasi seperti tersebut di atas, maka dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa seorang pimpinan organisasi dalam pelaksanaan motivasi harus memperhatikan pula prinsip-prinsip motivasi maupun tehnik-tehnik motivasi, di samping asas-asas

motivasi apabila menghendaki hasil yang maksimal berupa tercapainya tujuan organisasi.

Dalam pelaksanaan motivasi agar tercapai hasil yang maksimal, maka seorang pimpinan organisasi harus memperhatikan pula hal-hal sebagai berikut :

1. Karena yang digerakkan adalah orang-orang atau manusia yang punya perasaan dan rasio, maka dalam menggerakkan pegawai perlu dilakukan pendekatan dengan penilaian manusiawi, sehingga pimpinan dapat mengetahui tentang mengapa bawahannya ingin bekerja, tinggi rendahnya produktivitas kerja serta mengetahui tentang kebutuhan-kebutuhan bawahannya.
2. Bahwa orang-orang atau manusia mau bekerja melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya apabila dengan mengerjakan tugas-tugas tersebut dapat terpenuhi kebutuhannya. Oleh karena itu seorang pimpinan organisasi perlu mengetahui kebutuhan-kebutuhan apa yang diperlukan bawahannya. Pada dasarnya seorang pimpinan organisasi harus mampu menyelaraskan antara tujuan organisasi dengan tujuan individu pegawai.
3. Sudah menjadi suatu kenyataan bahwa suatu organisasi yang besar akan terdiri dari berbagai unit kerja, di mana masing-masing unit kerja tersebut terdiri dari kelompok-kelompok yang mempunyai kepentingan yang berbeda pula, namun sasaran yang ingin dicapai tetap satu yaitu tujuan organisasi. Untuk itu, maka seorang pimpinan organisasi harus senantiasa memperhatikan kepentingan dari kelompok-kelompok yang

dipimpinnya, sehingga terhindar dari adanya perbedaan kepentingan di antara kelompok-kelompok yang akan menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Pengertian Efektivitas Kerja

Mengenai pengertian efektivitas kerja H. Emerson yang dikutip oleh Soewarno Handyaningrat dalam bukunya “Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen”, adalah sebagai berikut :

Efektivitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Jelasnya bila sasaran atau tujuan telah tercapai sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya adalah efektif. Jadi tujuan atau sasaran itu tidak selesai sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, pekerjaan itu tidak efektif. (1990 : 151).

Selanjutnya Sondang P. Siagian dalam bukunya “Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi”, mengemukakan sebagai berikut :

Efektivitas kerja berarti penyelesaian pekerjaan tepat pada waktunya yang telah ditetapkan, artinya apakah pelaksanaan sesuatu dinilai baik atau tidak sangat tergantung pada bilamana tugas itu diselesaikan dan tidak terutama menjawab bagaimana cara melaksanakannya dan berapa biaya yang dikeluarkan untuk itu (1989 : 151).

Adapun yang menjadi tolok ukur atau indikator dari efektivitas kerja menurut Ibrahim Lubis dalam bukunya “Pengendalian dan Pengawasan Proyek Dalam Manajemen”, adalah sebagai berikut :

1. Tepat artinya apa yang dikehendaki tercapai, kena sasaran, memenuhi

target dan apa dicita-citakan menjadi realitas.

2. Cepat artinya sebelum waktu yang ditetapkan, pekerjaan tersebut dapat diselesaikan atau sesuai dengan waktu yang ditetapkan pekerjaan dapat diselesaikan.
3. Hemat artinya tanpa terjadinya pemborosan dalam bidang apapun dalam pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi.
4. Selamat artinya ialah tanpa mengalami hambatan-hambatan yang menyebabkan kegagalan sebagian atau seluruh pencapaian tujuan tertentu (1985 : 3).

Sedangkan pengertian pegawai adalah unsur aparatur pemerintah yang berada dan bekerja pada organisasi pemerintahan.

Dengan demikian, maka pengertian efektivitas kerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai atau sekelompok pegawai dalam pelaksanaan pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode deskriptif analitis, yaitu metode penelitian yang menggambarkan secara sistematis tentang kejadian atau peristiwa yang sedang berlangsung dalam pelaksanaan motivasi oleh Camat Banjaran Kabupaten Majalengka, yang sifatnya aktual dan faktual. Kemudian fakta dan data tersebut dikumpulkan, diklasifikasikan kemudian dianalisis lebih lanjut sebagai bahan untuk menarik kesimpulan.

Jenis Data dan Informasi

a) Data Primer

Menurut S. Nasution data primer adalah data yang

diperoleh langsung dari lapangan atau tempat penelitian,

sedangkan menurut Lofland sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan.

Kata-kata dan tindakan merupakan sumber data yang diperoleh dari lapangan dengan mengamati dan wawancara. Peneliti menggunakan data ini untuk mendapatkan informasi langsung tentang Pengawasan Kepala UPTD dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai ada Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Pendidikan Kecamatan Jatiwangi Kabupaten Majalengka.

b) Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang didapat dari sumber bacaan dan berbagai macam sumber lainnya yang terdiri dari surat-surat pribadi, buku harian, notula rapat perkumpulan, sampai dokumen-dokumen resmi dari berbagai instansi pemerintahan.

Data sekunder bisa juga berupa majalah, buletin, publikasi dari berbagai organisasi, lampiran-lampiran dari badan-badan resmi seperti kementerian-kementerian, hasil-hasil studi, hasil survey, studi historis dan sebagainya.

Peneliti menggunakan data sekunder ini untuk memperkuat penemuan dan melengkapi informasi yang telah dikumpulkan data primer melalui wawancara langsung dengan Kepala UPTD dan pegawai yang terkait dengan masalah penelitian.

Teknik Pengumpulan Data

Adapun mengenai teknik pengumpulan data sebagai berikut :

- (1) Studi Kepustakaan, yaitu mempelajari buku-buku dan bahan-bahan tertulis lainnya

yang berhubungan dengan masalah yang sedang diteliti.

- (2) Studi Lapangan yaitu terdiri dari :
- Observasi, yaitu penulis mengadakan penelitian dan pengamatan serta pencatatan secara langsung terhadap obyek/masalah yang sedang diteliti.
 - Wawancara, yaitu penulis mengadakan tanya jawab secara langsung dengan Camat yang diarahkan kepada masalah yang diteliti
 - Angket, yaitu penulis mengajukan daftar pertanyaan kepada para pegawai yang ada pada Kantor Camat Banjaran Kabupaten Majalengka sebagai responden.

Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik modus, yaitu suatu cara analisis dengan mengambil jawaban yang paling banyak. Adapun teknik modus yang digunakan dalam penelitian ini didasarkan pada pendapat dari Suharsimi Arikunto dalam bukunya “Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis”, dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$P = \frac{f}{N} \times 100 \%$$

Keterangan :

- P = Prosentase jumlah responden yang memberijawaban.
f = Frekuensi responden yang memberikan jawaban.
N = Jumlah yang dijadikan responden.

(2006 : 246).

PEMBAHASAN

Pelaksanaan Motivasi Oleh Camat Dalam Upaya Meningkatkan Efektivitas kerja pegawai Pada Kantor Camat Banjaran Kabupaten Majalengka

Guna membahas tentang pelaksanaan motivasi oleh Camat dalam upaya meningkatkan efektivitas kerja pegawai pada Kantor Camat Banjaran Kabupaten Majalengka, maka penyusun menyebarkan angket kepada 20 orang pegawai pada Kantor Camat Banjaran Kabupaten Majalengka dari jumlah populasi sebanyak 21 Orang, dengan menggunakan tehnik sensus. Sedangkan tehnik analisa data yang penyusun gunakan adalah tehnik modus, yaitu suatu cara analisa dengan mengambil jawaban yang paling banyak, adapun kriteria pengukuran analisa data.

Mengengai fokus penelitian adalah menyangkut pelaksanaan motivasi yang didasarkan pada asas-asas motivasi, sebagaimana yang dikemukakan oleh Malayu SP Hasibuan dalam bukunya “Manajemen Sumber Daya Manusia”, yaitu :

1. Asas mengikutsertakan
2. Asas komunikasi
3. Asas pengakuan
4. Asas wewenang yang didelegasikan
5. Asas perhatian timbal balik

(1991 :162)

Kemudian untuk menganalisa data dari hasil pengumpulan data, penyusun menggunakan kriteria pengukuran yang dikemukakan oleh Suharsimi Arikunto dalam bukunya “Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis”, yaitu tehnik modus, yaitu suatu cara analisa dengan mengambil jawaban yang paling banyak.

Dalam arti untuk menganalisa data, baik dari variabel bebas maupun variabel terikat, penyusun hanya memfokuskan pada pilihan dari alternatif jawaban yang dipilih oleh responden, dimana yang paling banyak merupakan acuan untuk menganalisa data tersebut, yang hasilnya berbentuk prosentase dan selanjutnya dikelompokkan menjadi empat kriteria predikat.

Berikut ini penyusunan kemukakan tentang hasil penelitian beserta pembahasannya mengenai pelaksanaan motivasi yang dilakukan oleh Camat ditinjau dari setiap asas motivasi tersebut di atas.

Asas Mengikutsertakan

Pimpinan organisasi dalam pelaksanaan motivasi hendaknya senantiasa berusaha untuk selalu mengikutsertakan para pegawai di dalam proses pengambilan keputusan, sehingga para pegawai merasa dihargai keberadaannya serta dibutuhkan di dalam proses pencapaian tujuan organisasi, yang pada akhirnya akan mendorong para pegawai untuk bekerja secara bersemangat disertai rasa tanggung jawab.

Untuk mengetahui mengenai usaha Camat di dalam menerapkan asas mengikutsertakan, maka penyusun melakukan penelitian terhadap dua sub variabel dari asas mengikutsertakan, yaitu :

1) Kesempatan berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan
Guna meningkatkan semangat kerja serta gairah kerja pegawai pada Kantor Camat Banjaran Kabupaten Majalengka, maka Camat dalam pelaksanaan motivasi harus berusaha untuk menumbuhkan partisipasi dari para pegawai di dalam proses pengambilan keputusan, sehingga para pegawai akan merasa turut bertanggung

jawab di dalam proses pencapaian tujuan organisasi sebagai pelaksanaan dari keputusan yang telah ditetapkan bersama.

2) Bersikap terbuka terhadap saran dan pendapat yang disampaikan oleh bawahan

Camat dalam pelaksanaan motivasi hendaknya berusaha bersikap terbuka terhadap saran dan pendapat yang disampaikan oleh bawahan, melalui usaha seperti ini dengan sendirinya akan menumbuhkan perasaan dihargai serta menumbuhkan rasa tanggung jawab pada diri para pegawai. Kondisi demikian akan menumbuhkan rasa tanggung jawab yang tinggi pada diri pegawai di dalam pelaksanaan tugasnya, sebagai perwujudan dari pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan tanggapan responden yang tertuang pada tabel tersebut di atas, maka dapat diketahui tentang usaha Camat di dalam menerapkan asas mengikutsertakan, yaitu sebagai berikut :

1) Kesempatan berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan
Sebanyak 12 responden (60 %) menyatakan bahwa Camat selalu berusaha untuk memberikan kesempatan berpartisipasi, sedangkan sebanyak 5 responden (25 %) menyatakan bahwa Camat kadang-kadang berusaha untuk memberikan kesempatan berpartisipasi dan sisanya sebanyak 3 responden (15 %) menyatakan bahwa Camat tidak berusaha memberikan kesempatan berpartisipasi.

Memperhatikan komposisi tanggapan responden tersebut di atas, maka dapat diketahui bahwa dalam pelaksanaan motivasi, ternyata Camat belum sepenuhnya

berusaha untuk memberikan kesempatan berpartisipasi bagi para pegawai di dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini jelas akan menghambat peningkatan semangat kerja serta tanggung jawab para pegawai di dalam pelaksanaan pekerjaan, yang pada akhirnya akan menghambat dalam peningkatan efektivitas kerja pegawai pada Kantor Camat Banjaran Kabupaten Majalengka.

Dari hasil wawancara diperoleh keterangan bahwa pada dasarnya para pegawai senantiasa diberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan, namun dikarenakan masih adanya perbedaan individu khususnya dalam hal pengetahuan maupun penguasaan permasalahan, maka belum sepenuhnya para pegawai berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan.

Melalui observasi, ternyata nampak dalam forum diskusi maupun rapat masih terdapat sebagian pegawai yang kurang memahami serta menguasai tentang topik yang sedang dibicarakan, sehingga cenderung bersikap pasif.

- 2) Bersikap terbuka terhadap saran dan pendapat yang disampaikan oleh bawahan

Sebanyak 13 responden (65 %) menyatakan bahwa Camat selalu berusaha untuk bersikap terbuka, sedangkan sebanyak 4 responden (20 %) menyatakan bahwa Camat kadang-kadang berusaha untuk bersikap terbuka dan sisanya sebanyak 3 responden (15 %) menyatakan bahwa Camat tidak berusaha untuk bersikap terbuka.

Memperhatikan komposisi tanggapan responden tersebut di atas, maka dapat diketahui bahwa dalam pelaksanaan motivasi, ternyata Camat belum sepenuhnya berusaha untuk bersikap terbuka terhadap saran dan pendapat yang disampaikan oleh bawahan. Sehingga belum sepenuhnya menumbuhkan rasa dihargai dan dibutuhkan oleh organisasi pada diri para pegawai, yang apada akhirnya akan menghambat terhadap peningkatan hasil kerja pegawai pada Kantor Camat Banjaran, sebagai indikator dari efektivitas kerja pegawai.

Dari hasil wawancara diperoleh keterangan bahwa pada dasarnya para pegawai senantiasa diberikan kesempatan untuk menyampaikan saran dan pendapat, namun dikarenakan masih adanya perbedaan individu khususnya dalam hal pengetahuan maupun penguasaan permasalahan, maka sering terjadi sebagian pegawai kurang memperhatikan situasi dan kondisi pada saat menyampaikan saran maupun pendapat, akhirnya timbul kesan kurang diperhatikan atau menyampaikan saran maupun pendapat yang tidak ada hubungannya dengan masalah yang sedang dibahas.

Melalui observasi, ternyata nampak dalam forum diskusi maupun rapat masih terdapat sebagian pegawai yang menyampaikan saran maupun pendapat tapi tidak ada relevansinya dengan topik yang sedang dibicarakan. Hal ini menunjukkan bahwa masih terdapat perbedaan individu dalam pengetahuan.

Dari uraian mengenai tanggapan responden terhadap usaha Camat di dalam menerapkan asas mengikutsertakan, maka dapat diketahui bahwa Camat telah berusaha dengan cukup baik dalam menerapkan asas mengikutsertakan. Hal ini terlihat dari nilai rata-rata tertinggi dari penerapan dua sub variabel dari asas mengikutsertakan, yaitu telah mencapai sebesar 62,50 % dan apabila dihubungkan dengan kriteria pengukuran analisis data, maka baru mencapai interval terendah dari predikat cukup baik. Kondisi ini jelas akan berpengaruh terhadap terhambatnya peningkatan semangat serta gairah kerja para pegawai, yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap terhambatnya peningkatan efektivitas kerja pegawai pada Kantor Camat Banjaran.

Asas Komunikasi

Dalam upaya meningkatkan semangat kerja serta tanggung jawab para pegawai di dalam pelaksanaan tugasnya, maka Camat harus berusaha menerapkan asas komunikasi dalam pelaksanaan motivasinya. Melalui usaha demikian, maka akan menumbuhkan adanya kesamaan persepsi pada diri seluruh pegawai terhadap tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi, disamping untuk menumbuhkan adanya rasa senasib sepenanggungan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Untuk mengetahui tentang usaha Camat di dalam menerapkan asas komunikasi, maka penyusun melakukan penelitian terhadap dua sub variabel dari asas komunikasi, yaitu sebagai berikut :

a) Menciptakan komunikasi dua arah

Dalam pelaksanaan motivasi hendaknya Camat berusaha menciptakan komunikasi dua arah antara unsur pimpinan dengan unsur bawahan di lingkungan organisasi, sehingga akan memunculkan adanya saling pengertian di dalam proses pelaksanaan pekerjaan, yang apada akhirnya akan memudahkan di dalam pencapaian tujuan organisasi. Disamping itu melalui komunikasi dua arah akan terwujud adanya kesatuan tindakan dalam proses pencapaian tujuan organisasi.

b) Menggunakan bahasa yang mudah dimengerti

Proses komunikasi akan berhasil secara optimal, apabila Camat berusaha menggunakan bahasa yang mudah dimengerti, sehingga para pegawai benar-benar bisa memahami informasi maupun perintah yang diterimanya. Kondisi demikian akan berpengaruh terhadap peningkatan semangat serta gairah kerja pegawai di dalam pelaksanaan tugasnya, yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap peningkatan efektivitas kerja pegawai.

Berdasarkan tanggapan responden yang tertuang pada tabel tersebut di atas, maka dapat diketahui tentang usaha Camat di dalam menerapkan asas komunikasi, yaitu sebagai berikut :

a) Menciptakan komunikasi dua arah
Sebanyak 13 responden (65 %) menyatakan bahwa Camat selalu berusaha menciptakan komunikasi dua arah, sedangkan sebanyak 4 responden (20 %) menyatakan bahwa Camat kadang-kadang berusaha menciptakan komunikasi dua arah dan sisanya sebanyak 3 responden (15 %) menyatakan bahwa Camat tidak

berusaha menciptakan komunikasi dua arah .

Memperhatikan komposisi tanggapan responden tersebut di atas, maka dapat diketahui bahwa dalam pelaksanaan motivasi, ternyata Camat telah berusaha dengan cukup baik untuk menciptakan komunikasi dua arah. Sehingga menunjang ke arah menumbuhkan adanya saling pengertian di dalam proses pelaksanaan pekerjaan, yang apada akhirnya akan menunjang pada terwujudnya peningkatan hasil kerja pegawai, sebagai indikator dari peningkatan efektivitas kerja pegawai pada Kantor Camat Banjaran.

Dari hasil wawancara diperoleh keterangan bahwa dalam lingkungan tempat kerja pada dasarnya telah diusahakan adanya komunikasi dua arah antara unsur pimpinan dengan unsur bawahan, namun dikarenakan masih adanya perbedaan individu pegawai dalam pengetahuan maupun pengalaman, maka masih menghambat di dalam mewujudkan adanya komunikasi dua arah.

Melalui observasi, ternyata nampak dalam forum diskusi maupun rapat masih terdapat sebagian pegawai yang bersikap pasif dalam arti tidak menyampaikan saran maupun pendapat. Hal ini menunjukkan bahwa masih terdapat perbedaan individu dalam pengetahuan.

b) Menggunakan bahasa yang mudah dimengerti

Sebanyak 14 responden (70 %) menyatakan bahwa Camat selalu berusaha untuk menggunakan bahasa yang mudah dimengerti, sedangkan sebanyak 4 esponden (20 %) menyatakan bahwa Camat kadang-kadang berusaha untuk menggunakan bahasa yang mudah dimengerti dan sisanya sebanyak 2 responden (10 %) menyatakan bahwa

Camat tidak berusaha untuk menggunakan bahasa yang mudah dimengerti.

Memperhatikan komposisi tanggapan responden tersebut di atas, maka dapat diketahui bahwa dalam pelaksanaan motivasi, ternyata Camat telah berusaha cukup baik untuk menggunakan bahasa yang mudah dimengerti. Hal ini jelas akan mendorong terwujudnya kesatuan tindakan dan kestauan sikap, sehingga para pegawai akan lebih bersemangat serta bertanggung jawab di dalam pelaksanaan pekerjaan, yang pada akhirnya mengarah pada peningkatan efektivitas kerja pegawai pada Kantor Camat Banjaran.

Dari hasil wawancara diperoleh keterangan bahwa pada dasarnya penggunaan bahasa yang mudah dimengerti selalu diusahakan di dalam proses komunikasi dengan para pegawai, dalam arti selalu disesuaikan dengan situasi dan kondisi pada saat komunikasi dilakukan, dengan harapan agar pesan yang disampaikan akan mudah dipahami oleh para pegawai.

Melalui observasi, ternyata nampak dalam proses komunikasi ternyata Camat telah berusaha untuk menggunakan bahasa yang mnudah dimengerti. Misalnya dalam forum diskusi maupun rapat, Camat selalu berusaha menggunakan bahasa yang sederhana, sehingga mudah dipahami oleh para pegawai dan dengan sendirinya para pegawai akan termotivasi untuk melaksanakan pesan yang disampaikan oleh pimpinan.

Berdasarkan uraian mengenai penerapan dua sub variabel dari asas komunikasi, maka dapat diketahui bahwa Camat telah berusaha dengan cukup baik untuk menerapkan asas komunikasi. Hal ini terlihat dari nilai rata-rata tertinggi penerapan dua sub variabel dari asas komunikasi telah mencapai sebesar 72,50

%, dan bila dihubungkan dengan kriteria analisis pengukuran data, maka memperoleh predikat cukup baik. Kondisi seperti ini jelas akan berpengaruh terhadap peningkatan semangat kerja para pegawai, yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap peningkatan efektivitas kerja pegawai pada Kantor Camat Banjaran.

Asas Pengakuan

Pada dasarnya para pegawai menginginkan diperlakukan sebagai manusia yang mempunyai hasrat ingin dihargai, diperhatikan dan sebagainya, baik di lingkungan tempat bekerja maupun di lingkungan masyarakat.

Atas dasar tersebut, maka Camat dalam pelaksanaan motivasi harus selalu berusaha memperlakukan seluruh pegawainya sebagai manusia yang seutuhnya, sehingga dapat memotivasi seluruh pegawainya untuk selalu menumbuhkan terwujudnya semangat serta gairah kerja yang tinggi.

Untuk mengetahui mengenai usaha Camat di dalam menerapkan asas pengakuan, maka penyusun melakukan penelitian terhadap tiga sub variabel dari asas pengakuan, yaitu sebagai berikut :

- a) Memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi
Sesuai dengan kodratnya seorang pegawai senantiasa ingin mendapatkan suatu penghargaan atas prestasi yang telah diperbuatnya sebagai wujud adanya perhatian dari unsur pimpinan organisasi.,
Demikian pula pada Kantor Camat Banjaran, guna terwujudnya peningkatan semangat serta gairah kerja pegawai, maka sudah selayaknya Camat berusaha memberikan penghargaan pada pegawai yang berprestasi, baik bersifat material

maupun yang immaterial. Hal ini merupakan usaha untuk meningkatkan efektivitas kerja pegawai.

- b) Pemberian penghargaan diberikan secara tulus

Pemberian penghargaan akan lebih bermakna bagi yang menerimanya, apabila diberikan secara tulus, sehingga para pegawai yang menerima akan termotivasi untuk lebih meningkatkan lagi efektivitas kerjanya. Disamping itu akan mempengaruhi para pegawai lainnya untuk meraih prestasi dalam proses pelaksanaan tugasnya.

- c) Menciptakan persaingan yang sehat
Semangat serta gairah kerja pegawai akan meningkat, jika Camat berusaha untuk menciptakan adanya persaingan yang sehat diantara para pegawai dalam proses pelaksanaan pekerjaan, dalam arti harus berusaha memperlakukan seluruh pegawai secara adil serta memberikan penilaian yang obyektif terhadap setiap hasil kerja pegawainya.

Dari komposisi tanggapan responden tersebut di atas, maka dapat diketahui mengenai usaha Camat di dalam menerapkan asas pengakuan melalui tiga sub variabelnya, yaitu sebagai berikut :

- a. *Memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi*

Sebanyak 13 responden (65 %) menyatakan bahwa Camat selalu berusaha memberikan penghargaan, sedangkan sebanyak 5 responden (25 %) menyatakan bahwa Camat kadang-kadang berusaha memberikan penghargaan dan sisanya sebanyak 2 responden (10 %) menyatakan bahwa Camat tidak berusaha memberikan penghargaan.



Berdasarkan komposisi tanggapan responden tersebut, maka dapat diketahui bahwa Camat dalam pelaksanaan motivasinya, ternyata baru mencapai predikat cukup baik, tetapi masih berada pada interval terendah dari kriteria predikat cukup baik. Hal ini jelas akan menghambat terhadap upaya meningkatkan semangat kerja pegawai di dalam pelaksanaan tugasnya, yang pada akhirnya akan menghambat terhadap peningkatan efektivitas kerja pegawai pada Kantor Camat Banjaran.

Dari hasil wawancara, diperoleh keterangan bahwa untuk memberikan penghargaan pada pegawai yang berprestasi diakui belum sepenuhnya dilakukan, hal ini dikarenakan masih adanya hambatan berupa keterbatasan dana, sehingga penghargaan baru sebatas pada penyampaian ucapan atau pujian secara lisan.

Hasil observasi menunjukkan bahwa penghargaan oleh Camat baru sebatas pada ucapan selamat atau pujian atas prestasi yang dicapai oleh pegawai secara individu maupun kelompok.

b. Pemberian penghargaan diberikan secara tulus

Sebanyak 13 responden (65 %) menyatakan bahwa Camat selalu berusaha memberikan penghargaan secara tulus, sedangkan sebanyak 5 responden (25 %) menyatakan bahwa Camat kadang-kadang berusaha memberikan penghargaan secara tulus dan sisanya sebanyak 2 responden (10 %) menyatakan bahwa Camat tidak berusaha memberikan penghargaan secara tulus.

Dari komposisi tanggapan responden tersebut, maka dapat diketahui bahwa

dalam pelaksanaan motivasi telah berusaha dengan cukup baik untuk memberikan penghargaan secara tulus, hal ini akan berpengaruh terhadap peningkatan semangat kerja yang disertai rasa ikhlas dari para pegawai, yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap peningkatan efektivitas kerja pegawai pada Kantor Camat Banjaran.

Dari hasil wawancara diperoleh keterangan bahwa dalam pemberian penghargaan senantiasa dilakukan secara tulus, hal ini merupakan upaya untuk menunjukkan bahwa terhadap yang berprestasi pihak organisasi selalu bersikap peduli, walaupun baru sebatas ucapan terima kasih.

Berdasarkan hasil observasi, menunjukkan bahwa dalam setiap briefing maupun apel pagi Camat senantiasa memberikan perhatian terhadap prestasi kerja yang telah dicapai oleh para pegawainya, walaupun baru sebatas pada ucapan terima kasih.

c. *Menciptakan persaingan yang sehat*

Sebanyak 12 responden (60 %) menyatakan bahwa Camat selalu berusaha menciptakan persaingan yang sehat, sedangkan sebanyak 5 responden (25 %) menyatakan bahwa Camat kadang-kadang berusaha menciptakan persaingan yang sehat dan sisanya sebanyak 3 responden (15 %) menyatakan bahwa Camat tidak berusaha menciptakan persaingan yang sehat. Berdasarkan komposisi tanggapan responden tersebut, maka dapat diketahui bahwa Camat telah berusaha dengan cukup baik untuk menciptakan persaingan yang sehat,

namun baru berada pada interval terendah dari predikat cukup baik, sehingga jelas akan menghambat bagi para pegawai untuk menunjukkan prestasi yang terbaik dalam pelaksanaan tugasnya, yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap terhambatnya peningkatan efektivitas kerja pegawai pada Kantor Camat Banjaran.

Berdasarkan hasil wawancara diperoleh keterangan bahwa untuk menciptakan persaingan yang sehat, ternyata masih terdapat hambatan berupa keterbatasan fasilitas kerja serta masih adanya perbedaan individu dalam kemampuan serta pengetahuan.

Melalui observasi diperoleh data bahwa dalam pelaksanaan tugasnya para pegawai belum sepenuhnya ditunjang dengan fasilitas kerja yang memadai, kondisi demikian jelas akan menyulitkan di dalam memberikan penilaian yang obyektif karena pada pekerjaan yang sejenis tidak ditunjang dengan fasilitas yang sama.

Berdasarkan uraian mengenai penerapan tiga sub variabel dari asas pengakuan, maka dapat diketahui bahwa Camat belum sepenuhnya berusaha dalam penerapan asas pengakuan. Hal ini terlihat dari nilai rata-rata tertinggi dari tiga sub variabel asas pengakuan baru mencapai sebesar 63,33 %. Dengan demikian baru mencapai posisi interval terendah dari predikat cukup baik. Kondisi demikian jelas akan menghambat dalam peningkatan semangat serta gairah kerja pegawai di dalam pelaksanaan tugasnya, yang pada akhirnya akan menghambat

terhadap peningkatan efektivitas kerja pegawai pada Kantor Camat Banjaran.

Asas Wewenang Yang Didelegasikan

Dalam pelaksanaan motivasi pimpinan organisasi harus memberikan kepercayaan kepada para bawahannya untuk mengambil suatu keputusan berkaitan dengan bidang tugasnya, sebagai realisasi dari adanya pendelegasian wewenang.

Demikian pula pada Kantor Camat Banjaran Kabupaten Majalengka, hendaknya Camat dalam pelaksanaan motivasi berusaha melakukan pendelegasian wewenang, yaitu pada situasi tertentu menyerahkan sebagian wewenang yang dimilikinya kepada para pegawai dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Guna mengetahui tentang penerapan asas wewenang yang didelegasikan oleh Camat, maka penyusun melakukan penelitian terhadap tiga sub variabel dari asas motivasi tersebut, yaitu sebagai berikut :

- a) Mendelegasikan wewenang pada pegawai yang tepat
Efektivitas dari pendelegasian wewenang akan tercapai secara optimal, apabila Camat dalam pelaksanaan pendelegasian wewenang berusaha untuk mendelegasikan wewenang pada pegawai yang tepat, dalam arti sesuai dengan bidang tugasnya. Hal ini penting untuk diperhatikan, agar pendelegasian wewenang tidak menimbulkan permasalahan, dalam arti mengganggu keharmonisan kerja diantara para pegawai.
- b) Menumbuhkan rasa percaya diri pada pegawai yang menerima pendelegasian wewenang

Dalam proses pendelegasian wewenang hendaknya Camat berusaha untuk memberikan motivasi pada pegawai yang akan menerima pendelegasian wewenang, dengan meyakinkan bahwa tugas tersebut mampu dilaksanakan oleh pegawai yang bersangkutan. Hal ini dibutuhkan untuk menumbuhkan rasa percaya diri pegawai yang menerima pendelegasian wewenang, sehingga akan berpengaruh terhadap peningkatan efektivitas kerja pegawai

c) Pendelegasian wewenang disertai dengan adanya pertanggung jawaban

Dalam proses pendelegasian wewenang hendaknya Camat berusaha untuk menekankan pentingnya suatu pertanggung jawaban pada pegawai yang menerima pendelegasian wewenang, sehingga pegawai yang menerima pendelegasian wewenang benar-benar akan menjalankan tugasnya dengan penuh rasa tanggung jawab demi keberhasilan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan tanggapan responden pada tabel tersebut di atas, maka dapat diketahui mengenai usaha Camat di dalam menerapkan asas wewenang yang didelegasikan melalui tiga sub variabelnya, yaitu sebagai berikut :

a) Mendelegasikan wewenang pada pegawai yang tepat

Sebanyak 13 responden (65 %) menyatakan bahwa Camat selalu berusaha mendelegasikan wewenang pada pegawai yang tepat, sedangkan sebanyak 4 responden (20 %) menyatakan bahwa Camat kadang-kadang berusaha mendelegasikan wewenang pada pegawai yang tepat dan sisanya sebanyak 3 responden (15 %) menyatakan bahwa

Camat tidak berusaha mendelegasikan wewenang pada pegawai yang tepat.

Berdasarkan komposisi tanggapan responden tersebut, maka dapat diketahui bahwa dalam pelaksanaan motivasinya, ternyata pendelegasian wewenang telah diusahakan dengan cukup baik, yaitu diberikan pada pegawai yang tepat, dalam arti sesuai dengan tugas dan fungsinya. Hal ini jelas akan mendorong peningkatan semangat serta gairah para pegawai, sehingga akan menunjang pada peningkatan efektivitas kerja pegawai pada Kantor Camat Banjaran.

Dari hasil wawancara, diperoleh keterangan bahwa untuk mendelegasikan wewenang pada pegawai yang tepat diakui belum sepenuhnya dilakukan, hal ini dikarenakan masih adanya hambatan berupa perbedaan individu pegawai khususnya pengetahuan maupun kemampuan di dalam pelaksanaan tugas, sehingga pendelegasian wewenang belum sepenuhnya diberikan pada pegawai yang tepat, dalam arti sesuai dengan tugas serta fungsinya.

Hasil observasi menunjukkan bahwa dalam pendelegasian wewenang, ternyata Camat belum sepenuhnya diberikan pada pegawai yang tepat, misalnya pelaksanaan di bidang pembinaan organisasi masyarakat diberikan pada Kepala Seksi Ketentraman dan Ketertiban, bukan kepada Kepala Seksi Pemberdayaan Masyarakat.

Menumbuhkan rasa percaya diri pada pegawai yang menerima pendelegasian wewenang

Sebanyak 12 responden (60 %) menyatakan bahwa Camat selalu berusaha menumbuhkan rasa percaya diri pegawai yang menerima pendelegasian wewenang, sedangkan sebanyak 5 responden (25 %) menyatakan bahwa Camat kadang-kadang



berusaha menumbuhkan rasa percaya diri pegawai yang menerima pendelegasian wewenang dan sisanya sebanyak 3 responden (15 %) menyatakan bahwa Camat tidak berusaha menumbuhkan rasa percaya diri pegawai yang menerima pendelegasian wewenang .

Berdasarkan komposisi tanggapan responden tersebut, maka dapat diketahui bahwa Camat dalam pelaksanaan motivasinya, ternyata belum sepenuhnya berusaha menumbuhkan rasa percaya diri pegawai yang menerima pendelegasian wewenang. Hal ini jelas akan menumbuhkan keraguan pada diri pegawai yang menerima pendelegasian wewenang, sehingga akan menghambat di dalam proses pelaksanaan pekerjaan, dan pada akhirnya akan menghambat peningkatan efektivitas kerja pegawai pada Kantor Camat Banjaran.

Dari hasil wawancara, diperoleh keterangan bahwa untuk menumbuhkan rasa percaya diri pada pegawai yang menerima pendelegasian wewenang, diakui belum sepenuhnya dilakukan, hal ini dikarenakan masih terobsesi oleh rutinitas prosedur kerja.

Hasil observasi menunjukkan bahwa dalam proses pendelegasian wewenang, ternyata lebih banyak didasarkan pemberian perintah secara tertulis, sehingga jarang terjadi adanya proses pemberian motivasi terhadap pegawai yang menerima pendelegasian wewenang.

Pendelegasian wewenang disertai dengan adanya pertanggung jawaban Sebanyak 13 responden (65 %) menyatakan bahwa Camat selalu berusaha mendelegasikan wewenang dengan disertai adanya pertanggung jawaban, sedangkan sebanyak 4 responden (20 %) menyatakan bahwa Camat kadang-kadang berusaha mendelegasikan wewenang

dengan disertai adanya pertanggung jawaban dan sisanya sebanyak 3 responden (15 %) menyatakan bahwa Camat tidak berusaha mendelegasikan wewenang dengan disertai adanya pertanggung jawaban.

Berdasarkan komposisi tanggapan responden tersebut, maka dapat diketahui bahwa Camat dalam pelaksanaan motivasinya, ternyata telah berusaha dengan cukup baik untuk mendelegasikan wewenang yang disertai dengan pertanggung jawaban, dalam arti setiap pegawai yang menerima pendelegasian wewenang harus mempertanggung jawabkan tugas yang diterimanya tersebut. Hal ini jelas akan menumbuhkan adanya rasa tanggung jawab pada diri pegawai, sehingga akan berpengaruh terhadap peningkatan efektivitas kerja pegawai pada Kantor Camat Banjaran.

Dari hasil wawancara, diperoleh keterangan bahwa dalam setiap pendelegasian wewenang selalu diusahakan adanya penekanan tentang pentingnya pertanggung jawaban, hal ini merupakan suatu upaya untuk menumbuhkan disiplin serta tanggung jawab pada diri pegawai, walaupun belum sepenuhnya terwujud karena masih adanya perbedaan kemampuan serta kecakapan diantara individu pegawai

Hasil observasi menunjukkan bahwa dalam pendelegasian wewenang, ternyata Camat belum sepenuhnya menekankan pentingnya pertanggung jawaban, hal ini nampak dari masih adanya keterlambatan dalam penyampaian laporan sebagai indikator dari adanya pertanggung jawaban.

Berdasarkan uraian mengenai penerapan tiga sub variabel dari asas wewenang yang didelegasikan, dapat diketahui bahwa Camat belum

sepenuhnya berusaha. Hal ini nampak dari pencapaian rata-rata nilai tertinggi dari penerapan tiga sub variabel dari asas wewenang yang didelegasikan, yaitu baru mencapai sebesar 63,33 % dan bila dihubungkan dengan kriteria pengukuran analisa data, maka baru mencapai predikat cukup baik, namun berada pada interval terendah dari predikat tersebut, sehingga dengan demikian jelas akan menghambat di dalam peningkatan semangat serta gairah kerja pegawai, yang dengan sendirinya akan menghambat di dalam peningkatan efektivitas kerja pegawai pada Kantor Camat Banjaran.

Asas Perhatian Timbal Balik

Dalam pelaksanaan motivasi akan terwujud adanya peningkatan efektivitas kerja pegawai, jika Camat berusaha menerapkan asas perhatian timbal balik, yaitu senantiasa memberikan penjelasan tentang keinginan organisasi dengan disertai adanya perhatian terhadap pemenuhan kebutuhan-kebutuhan para pegawai.

Untuk mengetahui tentang penerapan asas perhatian timbal balik, maka penyusun melakukan penelitian terhadap dua sub variabel dari asas motivasi tersebut, yaitu sebagai berikut :

- 1) Menciptakan suasana kerja yang menyenangkan
Semangat kerja serta disiplin kerja pegawai akan meningkat apabila di lingkungan tempat bekerja terwujud adanya suasana kerja yang menyenangkan, sehingga antusias pegawai di dalam penyelesaian pekerjaan akan terwujud dan dengan sendirinya akan berpengaruh terhadap peningkatan efektivitas kerja

pegawai pada Kantor Camat Banjaran.

- 2) Memperhatikan aktualisasi diri pegawai

Pada dasarnya setiap pegawai mempunyai keinginan adanya peningkatan kemampuan, kecakapan serta pengetahuan di dalam pelaksanaan tugasnya, serta memerlukan prestise tertentu yang melekat dengan jabatannya. Oleh karena itu dalam pelaksanaan motivasi, hendaknya Camat berusaha untuk memperhatikan tentang aktualisasi diri pegawai, yaitu berupa pemberian kesempatan bagi pegawai untuk mengikuti program pendidikan dan pelatihan, kursus maupun pendidikan kedinasan yang sesuai dengan bidang tugasnya, agar para pegawai mampu meningkatkan kemampuan, pengetahuan serta kecakapannya di dalam pelaksanaan tugasnya.

Berdasarkan tanggapan responden tersebut di atas, maka dapat diketahui mengenai usaha Camat di dalam menerapkan dua sub variabel dari asas perhatian timbal balik, yaitu sebagai berikut :

- 1) Menciptakan suasana kerja yang menyenangkan
Sebanyak 12 responden (60 %) menyatakan bahwa Camat selalu berusaha menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, sedangkan sebanyak 5 responden (25 %) menyatakan bahwa Camat kadang-kadang berusaha menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dan sisanya sebanyak 3 responden (15 %) menyatakan bahwa Camat tidak

berusaha menciptakan suasana kerja yang menyenangkan.

Berdasarkan komposisi tanggapan responden tersebut, maka dapat diketahui bahwa dalam pelaksanaan motivasinya, ternyata Camat belum sepenuhnya berusaha untuk menciptakan suasana kerja yang menyenangkan. Hal ini jelas akan menghambat di dalam usaha meningkatkan semangat serta gairah kerja para pegawai, sehingga pada akhirnya akan menghambat peningkatan efektivitas kerja pegawai pada Kantor Camat Banjaran.

Melalui wawancara, diperoleh keterangan bahwa untuk menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, ternyata Camat masih mendapat hambatan berupa terbatasnya dana / anggaran untuk memenuhi fasilitas kerja yang diperlukan maupun untuk penataan ruang kerja yang representatif.

Hasil observasi menunjukkan bahwa fasilitas kerja yang ada masih kurang menunjang ke arah terwujudnya efektivitas dan efisiensi dalam penyelesaian pekerjaan, misalnya dalam proses pelayanan kepegawaian ternyata belum sepenuhnya ditunjang dengan fasilitas kerja yang memadai..

2) Memperhatikan aktualisasi diri pegawai

Sebanyak 14 responden (70 %) menyatakan bahwa Camat selalu berusaha memperhatikan aktualisasi diri pegawai, sedangkan sebanyak 4 responden (20 %) menyatakan bahwa Camat kadang-kadang berusaha memperhatikan aktualisasi diri pegawai dan sisanya sebanyak 2 responden (10 %) menyatakan bahwa

Camat tidak berusaha memperhatikan aktualisasi diri pegawai.

Berdasarkan komposisi tanggapan responden tersebut, maka dapat diketahui bahwa dalam pelaksanaan motivasinya, ternyata Camat telah berusaha dengan cukup baik untuk memperhatikan aktualisasi diri pegawai, sehingga menunjang dalam upaya meningkatkan pengetahuan, kecakapan serta kemampuan pegawai, sehingga akan menunjang dalam peningkatan efektivitas kerja pegawai pada Kantor Camat Banjaran.

Dari hasil wawancara, diperoleh keterangan bahwa untuk memperhatikan aktualisasi diri pegawai diakui belum sepenuhnya dilaksanakan, hal ini dikarenakan masih ada hambatan berupa keterbatasan dana/anggaran untuk membiayai program pendidikan dan latihan atau pendidikan kedinasan, sehingga hal ini benar-benar dilakukan secara selektif.

Hasil observasi menunjukkan bahwa Camat dalam pelaksanaan motivasi belum sepenuhnya memperhatikan aktualisasi diri pegawai, hal ini terlihat dari masih rendahnya tingkat keikutsertaan para pegawai di dalam program pendidikan dan latihan maupun pendidikan kedinasan yang berkaitan dengan bidang tugasnya masing-masing.

Berdasarkan uraian mengenai penerapan dua sub variabel dari asas perhatian timbal balik, dapat diketahui bahwa Camat belum sepenuhnya berusaha. Hal ini nampak dari pencapaian rata-rata nilai tertinggi dari penerapan dua sub variabel dari asas perhatian timbal balik, yaitu baru mencapai sebesar 65 % dan bila dihubungkan dengan kriteria pengukuran analisa data, maka baru mencapai predikat cukup baik, namun

berada pada interval terendah dari predikat tersebut, sehingga dengan demikian jelas akan menghambat di dalam peningkatan semangat serta gairah kerja pegawai, yang dengan sendirinya akan menghambat di dalam peningkatan efektivitas kerja pegawai pada Kantor Camat Banjaran.

Apabila diperhatikan dari hasil yang dicapai dalam penerapan asas-asas motivasi, maka dapat diketahui bahwa Camat secara keseluruhan baru mencapai nilai rekapitulasi tertinggi yang rata-ratanya sebesar 65 %, sehingga berdasarkan kriteria pengukuran analisa data baru mencapai predikat cukup baik, namun baru berada pada interval terendah dari kriteria tersebut. Hal ini jelas akan menghambat di dalam mewujudkan adanya peningkatan semangat serta gairah kerja pegawai, yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap terhambatnya peningkatan efektivitas kerja pegawai pada Kantor Camat Banjaran Kabupaten Majalengka.

Kemudian untuk mengetahui tentang tingkat efektivitas kerja pegawai pada Kantor Camat Banjaran Kabupaten Majalengka, maka penyusun melakukan penyebaran angket terhadap 20 orang pegawai sebagai responden, penentuan responden dilakukan dengan menggunakan tehnik sensus, artinya seluruh populasi dijadikan responden dalam penelitian ini.

Berdasarkan tanggapan responden tersebut, maka dapat diketahui bahwa efektivitas kerja pegawai pada Kantor Camat Banjaran Kabupaten Majalengka, ternyata baru mencapai predikat cukup baik, namun baru pada interval terendah dari kriteria tersebut. Hal ini terlihat dari nilai tertinggi rata-rata tiga sub variabel dari efektivitas kerja pegawai, yaitu baru mencapai sebesar 60 %.

Memperhatikan uraian-uraian tentang penerapan asas-asas motivasi yang terangkum dalam tabel 5.6, maka dapat diketahui bahwa pelaksanaan motivasi oleh Camat yang didasarkan pada asas-asas motivasi mempunyai pengaruh terhadap tingkat efektivitas kerja pegawai pada Kantor Camat Banjaran Kabupaten Majalengka. Hal ini terlihat dari rekapitulasi nilai rata-rata tertinggi penerapan asas-asas motivasi sebesar 65 % dengan predikat “cukup baik”, menyebabkan pencapaian nilai rata-rata tertinggi efektivitas kerja pegawai pada Kantor Camat Banjaran baru mencapai sebesar 60 % dan bila dihubungkan dengan kriteria pengukuran analisa data, ternyata baru mencapai interval terendah dari predikat “cukup baik”

KESIMPULAN

Bertitik tolak dari pembahasan mengenai pelaksanaan motivasi oleh Camat dalam upaya meningkatkan efektivitas kerja pegawai pada Kantor Camat Banjaran Kabupaten Majalengka yang didasarkan pada asas-asas motivasi, maka berdasarkan kriteria pengukuran analisa data dapat ditarik suatu kesimpulan, yaitu sebagai berikut :

1. Dalam penerapan asas mengikutsertakan, ternyata data Camat telah mencapai predikat cukup baik, sehingga berpengaruh terhadap terwujudnya peningkatan semangat kerja pada diri pegawai. Kondisi demikian jelas akan berpengaruh terhadap peningkatan efektivitas kerja pegawai pada Kantor Camat Banjaran Kabupaten Majalengka, hal ini nampak dalam pelaksanaan tugasnya para pegawai telah menunjukkan kecakapan dalam pelaksanaan tugas.

2. Dalam penerapan asas komunikasi, ternyata Camat telah mencapai predikat cukup baik, sehingga mempunyai pengaruh terhadap meningkatnya semangat kerja para pegawai. Kondisi demikian jelas akan berpengaruh terhadap peningkatan efektivitas kerja pegawai pada Kantor Camat Banjaran Kabupaten Majalengka, hal ini nampak dalam pelaksanaan tugasnya para pegawai senantiasa memperhatikan kebijakan yang telah ditetapkan.
3. Dalam penerapan asas pengakuan, ternyata Camat baru mencapai batas interval terendah dari predikat cukup baik, sehingga menghambat terhadap peningkatan semangat kerja serta tanggung jawab pegawai di dalam pelaksanaan tugasnya. Kondisi demikian jelas akan menghambat dalam peningkatan efektivitas kerja pegawai pada Kantor Camat Banjaran Kabupaten Majalengka, hal ini terlihat dengan masih adanya sebagian pegawai yang dalam penyelesaian tugasnya belum sesuai dengan target yang telah ditetapkan.
4. Dalam penerapan asas wewenang yang didelegasikan, ternyata Camat baru mencapai batas interval terendah dari predikat cukup baik, hal ini jelas akan menghambat peningkatan semangat kerja pegawai. Kondisi demikian jelas akan berpengaruh terhadap terhambatnya peningkatan efektivitas kerja pegawai pada Kantor Camat Banjaran Kabupaten Majalengka, hal ini nampak dari masih adanya sebagian pegawai yang kurang memperhatikan prosedur yang berlaku dalam pelaksanaan tugasnya.
5. Dalam penerapan asas perhatian timbal balik, ternyata Camat baru mencapai

batas interval terendah dari predikat cukup baik, hal ini jelas akan menghambat peningkatan semangat kerja pegawai. Kondisi demikian jelas akan berpengaruh terhadap terhambatnya peningkatan efektivitas kerja pegawai pada Kantor Camat Banjaran Kabupaten Majalengka, hal ini nampak dalam pelaksanaan pekerjaan sebagian pegawai yang kurang memperhatikan efisiensi, terutama dalam penggunaan dana serta tenaga.

Jika diperhitungkan secara keseluruhan dari usaha Camat dalam penerapan asas-asas motivasi, ternyata berdasarkan kriteria pengukuran analisa data Camat baru mencapai interval terendah dari predikat “cukup baik”. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa pelaksanaan motivasi oleh Camat dalam upaya meningkatkan efektivitas kerja pegawai pada Kantor Camat Banjaran Kabupaten Majalengka, yang didasarkan pada asas-asas motivasi, ternyata Camat belum sepenuhnya menerapkan asas-asas motivasi, dengan demikian akan menghambat dalam peningkatan semangat serta gairah kerja pegawai, yang pada akhirnya akan menghambat dalam peningkatan efektivitas kerja pegawai. Hal ini nampak dari hasil penelitian tentang tingkat efektivitas kerja pegawai pada Kantor Camat Banjaran Kabupaten Majalengka, dimana baru mencapai interval terendah dari predikat “cukup baik”.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, 2006.
Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek. Jakarta :
Ghalia Indonesia.



- Effendi, Uchjan Onong. 2009. *Human Relation & Public Relationi*. Bandung :. Mandar Maju.
- Fahmi, Irham. 2010. *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Jakarta : Ghalia Indonesia
- Hasibuan, Malayu, S.P. 2006. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta : Bumi Aksara
- , 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Handyaningrat, Soewarno. 2001. *Pengantar Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Jakarta : CV Haji Masagung.
- Indrawijaya, Ibrahim. 2003. *Perilaku Organisasi*. Bandung : Sinar Baru.
- Kustartini, M. 1990. *Pokok-Pokok Pikiran Tentang Penilaian dan Pembaharuan Hasil Kerja*. Jakarta : Gunung Agung
- Lubis, Ibrahim.1995. *Pengendalian dan Pengawasan Proyek Dalam Manajemen*. Jakarta, Ghalia Indonesia
- M o e k i j a t. 1994. *Kamus Manajemen*. Bandung : Alumni.
- , 1995. *Manajemen Kepegawaian*. Bandung : Alumni.
- Mangkunegara. 2001. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Jakarta : Cipta Jaya
- , 2003. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Cipta Jaya
- Manullang, M. 1988. *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Moehariono. 2005. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta : Ghalia Indonesia
- Musanef. 1998. *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*. Jakarta : Gunung Agung.
- Nitisemito, Alex. 1997. *Manajemen Personalia*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- , 2002. *Manajemen Suatu Dasar dan Pengantar*. Jakarta : Ghalia Indonesia
- Moenir, A.S. 1982. *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi Terhadap Pembinaan Pegawai*. Jakarta : Cipta Jaya.
- Pamudji, S. 1996. *Kepemimpinan Pemerintahan di Indonesia*. Jakarta : Bina Akasara.
- Rivai, Veithzal. 1994. *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Jakarta : Rajawali Pers
- Saksono, Slamet. 1995. *Administrasi Kepegawaian*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- S a r w o t o , 1998. *Dasar – Dasar Organisasi dan Manajemen*. Jakarta :Ghalia Indonesia.
- Siagian, Sondang, P. 2006. *Filsafat Administrasi*. Jakarta : CV Bumi Aksara.
- , 2003. *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta : CV Bumi Aksara.
- Sinungun, Muchdarsyah. 1987. *Produktivitas Apa dan Bagaimana*. Jakarta : CV Bumi Aksara.
- W i n a r d i , 1990. *Azas – Azas Manajemen*. Bandung : Mandar Maju.