

## **MOTIVASI KERJA PERANGKAT DESA: PENDEKATAN UNTUK *GOOD GOVERNANCE***

**Selfi Budi Helpiastuti**  
**FISIP Universitas Jember**  
**Email: [selfibudihelpiastuti@gmail.com](mailto:selfibudihelpiastuti@gmail.com)**

### **Abstrak**

Perangkat desa merupakan pejabat pelayanan publik, mereka dituntut untuk menjalankan tugasnya melayani masyarakat. Perangkat desa dalam hubungan sosial di desa dituakan, ditokohkan dan dipercaya oleh warga masyarakat desa untuk mengelola kehidupan publik maupun privat warga desa. Melihat betapa pentingnya peran dan tanggung jawab perangkat desa, perangkat desa dituntut untuk memiliki kemampuan, keahlian, tanggung jawab, dan jiwa rela berkorban dalam memberikan pelayanan sosial kepada masyarakat di atas kepentingan pribadi.

Berkaitan dengan motivasi bekerja perangkat desa yang termasuk unsur pelayanan publik. Motivasi yang harus dimiliki adalah sikap rasional, berlandaskan nilai, norma dan motivasi efektif. Motivasi ini menjadi modal utama penyelenggaraan pelayanan publik yang efektif dan efisien, yang mempengaruhi sistem kerja birokratis sehingga mempunyai tingkat kinerja yang tinggi.

Pendekatan motivasi sangat diperlukan untuk menciptakan *good governance* di lingkungan birokrasi pemerintah desa. Hal ini digunakan sebagai instrumen yang baik untuk mendorong perangkat desa dalam pelaksanaan kerja menuju tata pemerintahan yang baik. Kekhasan motivasi sebagai pendekatan yang berciri *good governance* hendaknya memperhitungkan aspek fisik, psikologis dan sosiologis secara seimbang dalam pemberian motivasi perangkat desa.

**Kata kunci: Perangkat Desa, Motivasi dan *Good Governance***

### **A. PENDAHULUAN**

Penyelenggaraan pemerintahan Desa yang lebih baik (*Good Governance*) diperlukan pengoptimalan kemampuan perangkat desa serta melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan fungsi aparat sebagai pelayan publik. Peningkatan kemampuan perangkat desa tersebut meliputi peningkatan profesionalisme birokrasi, dedikasi, motivasi, disiplin serta sikap menatal yang bersih dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN). Motivasi kerja perangkat desa merupakan salah satu faktor yang cukup menentukan dalam penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*good*

*governance*) dan pemberian pelayanan kepada masyarakat. Kualitas pelayanan yang diberikan sangat tergantung kepada penyedia jasa pelayanan yaitu perangkat desa, yang juga dipengaruhi salah satunya oleh faktor motivasi kerja.

Motivasi merupakan salah satu faktor penentu dalam pemberian pelayanan oleh seorang pegawai, diantaranya adalah adanya kesempatan untuk berkembang, jenis pekerjaan yang dilakukan, serta adanya perasaan bangga menjadi bagian dari organisasi dimana mereka bekerja. Di samping itu, motivasi kerja juga dipengaruhi oleh perasaan aman dalam bekerja, gaji yang adil, lingkungan kerja yang menyenangkan, penghargaan atas prestasi kerja serta perlakuan yang adil dari pimpinan.

Sebagai Perangkat desa yang juga pejabat pelayanan publik, mereka dituntut untuk menjalankan tugasnya melayani masyarakat. Perangkat desa dalam hubungan sosial di desa dituakan, ditokohkan dan dipercaya oleh warga masyarakat desa untuk mengelola kehidupan publik maupun privat warga desa. Meskipun dengan adanya Undang-undang no 6 tahun 2014 tentang Desa dalam praktiknya antara warga dan perangkat desa masih menggunakan hubungan kedekatan secara personal yang mungkin diikat dengan tali kekerabatan maupun ketetanggaan, sehingga saling menyentuh secara personal dalam wilayah yang lebih privat ketimbang publik. Warga masyarakat menilai kinerja pamong desa memakai kriteria tradisional dalam kerangka hubungan pelayanan, terutama hubungan perangkat desa dengan warga yang bisa dilihat dari kebiasaan dan kerelaan perangkat desa.

Berkaitan dengan motivasi bekerja perangkat desa yang termasuk unsur pelayanan publik, Francois (2002) menyatakan bahwa para pekerja di sektor pelayanan publik mengesampingkan gaji atau pendapatan sebagai motivasi mereka. Sementara Pery dan Wise (1990) mengidentifikasi motivasi yang seharusnya dimiliki oleh pekerja pelayanan sektor publik. Jenis motivasi yang harus dimiliki adalah sikap rasional, berlandaskan nilai, norma dan motivasi efektif. Motivasi ini menjadi modal utama penyelenggaraan pelayanan publik yang efektif dan efisien, yang

mempengaruhi sistem kerja birokratis sehingga mempunyai tingkat kinerja yang tinggi.

Faktor dan kondisi ekonomi serta kesejahteraan perangkat desa yang berada dibawah harapan memang sulit untuk dijadikan sebagai motif utama dalam melayani masyarakat. Perangkat desa harus mempunyai motivasi yang kuat di luar itu agar dapat tetap memberikan dorongan dan semangat kerja. Menurut Suhartapa (2008) dalam organisasi dengan kondisi keuangan yang lemah, perhatian lebih diberikan kepada *Psychological income*. Di samping itu faktor lain yang menyebabkan pemerintah desa tidak dapat optimal dalam memotivasi perangkatnya adalah tiak adanya satu sistem pengupahan yang berdasarkan hasil kerja, tidak adanya kekhawatiran perangkat untuk dipecat jika mereka tidak berhasil dalam pekerjaannya karena adanya perlindungan undang-undang perangkat desa, serta kurang inisiatif dan semangat kerja karena pekerjaan yang dilakukan pemerintah desa secara rutin. Keterbatasan ini menyebabkan pemerintah desa sering dianggap sebagai institusi yang tidak berdaya dalam hal memotivasi perangkatnya.

Pendekatan motivasi sangat diperlukan untuk menciptakan good governance di lingkungan birokrasi pemerintah desa. Hal ini digunakan sebagai instrumen yang baik untuk mendorong perangkat dalam pelaksanaan kerja menuju tata pemerintahan yang baik. Kekhasan motivasi sebagai pendekatan yang berciri good governance hendaknya memperhitungkan aspek fisik, psikologis dan sosiologis secara seimbang dalam pemberian motivasi perangkat desa.

## **B. PEMBAHASAN**

### **Motivasi Kerja**

Istilah motivasi berasal dari kata Latin "*movere*" yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi agar bekerja mencapai tujuan yang ditentukan (Malayu S.P Hasibuan, 2006: 141). Pada dasarnya seorang bekerja karena keinginan memenuhi kebutuhan hidupnya. Dorongan

keinginan pada diri seseorang dengan orang yang lain berbeda sehingga perilaku manusia cenderung beragam di dalam bekerja.

Menurut Hamzah B. Uno (2008: 66-67), kerja adalah sebagai 1) aktivitas dasar dan dijadikan bagian esensial dari kehidupan manusia, 2) kerja itu memberikan status, dan mengikat seseorang kepada individu lain dan masyarakat, 3) pada umumnya wanita atau pria menyukai pekerjaan, 4) moral pekerja dan pegawai itu banyak tidak mempunyai kaitan langsung dengan kondisi fisik maupun materiil dari pekerjaan, 5) insentif kerja itu banyak bentuknya, diantaranya adalah uang.

Motivasi kerja merupakan motivasi yang terjadi pada situasi dan lingkungan kerja yang terdapat pada suatu organisasi atau lembaga. Keberhasilan dan kegagalan pendidikan memang sering dikaitkan dengan motivasi kerja. Pada dasarnya manusia selalu menginginkan hal yang baik-baik saja, sehingga daya pendorong atau penggerak yang memotivasi semangat kerjanya tergantung dari harapan yang akan diperoleh mendatang jika harapan itu menjadi kenyataan maka seseorang akan cenderung meningkatkan motivasi kerjanya.

Sedangkan menurut Hamzah B.Uno (2008: 112) seorang yang memiliki motivasi kerja akan tampak melalui: 1) Tanggung jawab dalam melakukan kerja: a) Kerja keras, b) Tanggung jawab, c) Pencapaian tujuan, d) Menyatu dengan tugas; 2) Prestasi yang dicapainya: a) Dorongan untuk sukses, b) Umpan balik, c) Unggul; 3) Pengembangan diri: a) Peningkatan keterampilan, b) Dorongan untuk maju; 4) Kemandirian dalam bertindak: a) Mandiri dalam bekerja, b) Suka pada tantangan.

Berdasarkan beberapa teori pokok di atas dapat dirumuskan motivasi kerja merupakan daya dorong atau daya gerak yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada suatu perbuatan atau pekerjaan pada upaya-upaya nyata untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Secara implisit, motivasi kerja tampak melalui: a. Tanggung jawab dalam melakukan kerja b. Prestasi yang dicapainya c. Pengembangan diri, serta d. Kemandirian dalam bertindak.

## **Model-model Motivasi**

Dalam berbagai tahap yang berbeda dalam suatu aliran pemikiran, seorang pimpinan juga berpegang pada model atau teori yang berbeda mengenai motivasi. Model-model teori motivasi tersebut diantaranya adalah model tradisional (*traditional model*), model hubungan antar manusia (*human relations model*), dan model sumber daya manusia (*human resources management model*). Keyakinan tentang motivasi yang dimiliki pimpinan merupakan faktor penentu yang penting dalam upaya mengelola bawahan.

### **1. Model Tradisional (*Traditional Model*)**

Model motivasi tradisional dikaitkan dengan Frederick Taylor dan aspek penting pekerjaan pimpinan adalah memastikan bahwa para bawahan melakukan tugasnya yang membosankan dan berulang-ulang dengan cara yang paling efisien. Pimpinan menentukan bagaimana pekerjaan itu dilakukan dan menggunakan suatu sistem perangsang upah untuk memaksimalkan motivasi para bawahan – makin banyak yang mereka hasilkan, makin besar upah yang mereka peroleh. (Stoner-Wankel dalam Ariani 2004; 218).

Pandangan ini berasumsi bahwa bawahan pada dasarnya malas dan bahwa pimpinan memahami pekerjaan bawahan lebih baik daripada bawahan itu sendiri. Bawahan hanya dapat dimotivasi dengan imbalan uang dan diluar pekerjaannya, sedikit sekali yang dapat disumbangkan bawahan untuk organisasinya. Dalam berbagai situasi, pendekatan ini efektif. Karena efisiensi meningkat, lebih sedikit karyawan yang dibutuhkan untuk menangani suatu tugas tertentu. Sejalan dengan perkembangan waktu, pimpinan mengurangi besarnya rangsangan upah. Dalam prakteknya, model tradisional ini sering terdapat pada organisasi birokrasi. Dan model motivasi tradisional ini hanya tepat diterapkan untuk pekerja yang pasif.

### **2. Model Hubungan Antar Manusia (*Human Relations Model*)**

Model ini sering juga disebut sebagai pendekatan *interaksionis*. Elton Mayo berpendapat bahwa pimpinan dapat memotivasi bawahan

dengan mengakui kebutuhan sosialnya dan membuat mereka merasa berguna dan penting. Akibatnya, bawahan diberi suatu kebebasan untuk mengambil keputusan sendiri mengenai pekerjaannya. Perhatian lebih besar diberikan kepada kelompok kerja informal organisasi. Lebih banyak informasi yang diberikan kepada karyawan mengenai maksud pimpinan dan tentang operasi organisasi (Stoner-Wankel dalam Ariani 2004; 219).

Pandangan ini berasumsi bahwa karyawan diharapkan menerima wewenang pimpinan karena adanya perlakuan yang penuh tanggung rasa dan perhatian terhadap kebutuhan mereka. Akan tetapi, maksud pimpinan tetap sama, yaitu ingin agar bawahan menerima situasi kerja yang telah ditetapkan oleh pimpinan.

### **3. Model Sumber Daya Manusia (*Human resources Management Model*)**

Model hubungan antar manusia mendapat kritik dari para ahli sebagai suatu pendekatan yang lebih canggih untuk memanipulasi bawahan. McGregor dan Maslow berpendapat bahwa bawahan dimotivasi oleh banyak faktor, bukan hanya uang atau keinginan akan kepuasan, akan tetapi (dalam Ariani, 2004; 220).

Asumsinya adalah bahwa kebanyakan orang telah dimotivasi untuk melakukan suatu pekerjaan yang baik dan mereka tidak secara otomatis melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang tidak diinginkan. Bawahan mungkin memperoleh kepuasan dari prestasi yang baik, sehingga bawahan diberi tanggungjawab yang lebih besar untuk mengambil keputusan dan melaksanakan tugasnya.

Dewasa ini banyak pimpinan yang menggunakan dua model motivasi secara bersamaan. Untuk menghadapi bawahannya, pimpinan lebih cenderung menggunakan model hubungan antar manusia. Dengan asumsi bahwa mereka berusaha untuk mengurangi penolakan bawahan dan meningkatkan semangat kerja dan kepuasan mereka. Di sisi lain, pada diri pribadi pimpinan itu sendiri lebih menyukai model sumber daya manusia. Karena pimpinan merasa bakatnya belum dimanfaatkan secara optimal, dan mereka berusaha untuk memperoleh tanggungjawab yang lebih besar.

## **Perangkat Desa**

Sejak di tetapkannya Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, maka pemerintah, pemerintah daerah provinsi, dan pemerintah daerah kabupaten/kota dapat melakukan penataan desa. Penataan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1 Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa berdasarkan hasil evaluasi tingkat perkembangan pemerintahan desa sesuai dengan ketentuan peraturan Perundang-Undangan. Hal tersebut bertujuan untuk mewujudkan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan desa, mempercepat peningkatan kesejahteraan masyarakat Desa, mempercepat peningkatan kualitas pelayanan publik, meningkatkan kualitas tata kelola Pemerintahan Desa, dan meningkatkan daya saing Desa.

Dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa pasal 23, ditegaskan bahwa Pemerintahan Desa diselenggarakan oleh Pemerintah Desa. Pada pasal 1 ayat 3 dirumuskan bahwa Pemerintah Desa adalah Kepala Desa atau yang disebut dengan nama lain dibantu Perangkat Desa sebagai unsur penyelenggara Pemerintahan Desa. Jadi Pemerintah Desa merupakan organisasi penyelenggara Pemerintahan Desa yang terdiri atas:

1. Unsur pimpinan, yaitu Kepala Desa; 2. Unsur pembantu Kepala Desa (Perangkat Desa), yang terdiri atas: a. Sekretariat Desa; b. Pelaksana Kewilayahan; c. Pelaksana Teknis.

## **Good Governance**

*Good governance* sering diartikan sebagai pemerintahan yang baik. Adapula yang mengartikannya sebagai tata pemerintahan yang baik dan ada pula yang mengartikannya sebagai sistem pemerintahan yang baik. Selanjutnya dijelaskan pula bahwa istilah *governance* sebagai proses penyelenggaraan kekuasaan negara dalam melaksanakan publik *good and services* (Ari Dwipayana, 2003: 47).

Lembaga Administrasi Negara (2000: 6) memberikan pengertian *good governance* adalah penyelenggaraan pemerintahan negara yang solid dan bertanggung jawab, serta efisien dan efektif, dengan menjaga

kesinergisan interaksi yang konstruktif diantara domain-domain negara, sektor swasta dan masyarakat.

Tujuan pokok *good governance* adalah tercapainya kondisi pemerintahan yang dapat menjamin kepentingan pelayanan publik secara seimbang dengan melibatkan kerjasama antar semua pihak atau *stakeholder* (negara, masyarakat madani dan sektor swasta) (Hardiyansyah, 2011: 105). UNDP (*United Nations Development Program*) mengemukakan bahwa prinsip yang harus dianut dan dikembangkan dalam praktek penyelenggaraan tata pemerintahan yang baik (*good governance*), meliputi: partisipasi (*participation*), penegakan hukum (*rule of law*), transparansi (*transparency*), orientasi konsensus (*consensus orientation*), keadilan (*equity*), efektivitas dan efisiensi (*effectiveness and efficiency*), akuntabilitas (*accountability*), visi strategis (*strategic vision*) (Dede Rosyada dkk, 2003: 183).

Menurut LAN (Lembaga Administrasi Negara) tahun 2003, prinsip *good governance*, meliputi: akuntabilitas, transparansi, kesetaraan, supremasi hukum; keadilan, partisipasi, desentralisasi, kebersamaan, profesionalitas, cepat tanggap, efektif dan efisien, dan berdaya saing (Idup Suhady, 2005: 50).

### **Motivasi Perangkat Desa dalam Birokrasi yang Good Governance**

Persoalan motivasi perangkat desa dalam birokrasi yang *good governance* perlu dikerjakan secara serius. Mengingat peran, fungsi maupun posisi perangkat desa dalam rangka menopang produktivitas, efisiensi dan efektivitas untuk mencapai kinerja yang baik, maka program motivasi sebagai bagian integral. Oleh karena itu ranah motivasi perangkat desa dalam birokrasi yang *good governance* perlu disusun secara jelas dan terprogram.

Berkaitan dengan pelayanan, bagaimanapun tidak dapat mengesampingkan figur dari pelayannya itu sendiri. Dalam hal pelayanan publik yang kebanyakan di negara Indonesia dewasa ini masih dilakukan oleh pemerintah, maka figur dari pelayan tersebut adalah unsur perangkat

desa. Sehingga dapat dikatakan bahwa pelayanan publik yang dilakukan masih menjadi monopoli pemerintah. Hal tersebut mengakibatkan pelayanan yang diberikan belum memuaskan, bahkan dapat dikatakan tidak ada kemajuan yang berarti dalam hal kualitas pelayanan dari tahun ke tahun.

Untuk mengetahui mengapa tingkat pelayanan publik yang dilakukan tidak juga menunjukkan kualitas yang memadai dari tahun ke tahun, setidaknya ada dua variabel menurut McCormick dan Titin (dalam Ariani, 20014; 222) yang sangat mempengaruhi kualitas pelayanan publik. Pertama, variabel lingkungan jabatan, termasuk didalamnya sarana dan prasarana kerja, teknologi dan manajemen. Kedua, variabel individual, termasuk di dalamnya gaya manajemen, motif prestasi kerja dan ketrampilan. Jika dilihat dari masing-masing variabel tersebut, untuk variabel pertama, terutama yang menyangkut sarana dan prasarana kerja kondisinya jauh dari mencukupi. Kondisi sarana dan orasarana yang buruk sudah barang tentu tidak akan menghasilkan kualitas pelayanan yang baik. Dan apabila dilihat dari variabel kedua yaitu variabel dari individu unsur perangkat desa itu sendiri, maka kualitasnya belumlah memuaskan.

### **C. KESIMPULAN**

Salah satu faktor yang menyebabkan rendahnya motivasi kerja perangkat desa selama ini adalah tidak jelasnya sistem reward-punishment. Model motivasi yang dibangun hendaknya dapat mengekspresikan secara jelas apa yang dinilai salah, kurang baik, kurang standar di satu sisi dan apa yang baik, memenuhi standar dan mencapai prestasi. Dengan demikian struktur program motivasi akan dapat mudah dibuat untuk merespon kegagalan maupun keberhasilan perangkat desa. Kedua-duanya hendaknya mendapatkan perlakuan yang proporsional di dalam sistem motivasi perangkat desa.

Hal lain yang dapat dilakukan dalam motivasi kerja perangkat desa adalah adanya upaya bagi pengembangan perangkat desa yang memiliki jiwa pelayanan sejati dan kepekaan terhadap masalah-masalah di masyarakat. Paradigma baru pemerintah yaitu dari konsep dilayani menjadi konsep

melayani, seharusnya tercermin dalam mental dan jiwa perangkat desa itu sendiri. Sikap sebagai pelayan sejati dan peka terhadap situasi yang berkembang dalam masyarakat seharusnya dimiliki oleh setiap unsur perangkat desa. Mereka harus cepat tanggap terhadap segala aspirasi yang beredar dan berkembang di masyarakat sehingga berbekal modal ini konsep pelayanan paradigma baru dapat diterapkan seoptimal mungkin.

## **DAFTAR PUSTAKA**

Ariani, Dewi, 2004. Memahami Good Governance: dalam perspektif Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Gava Media

Dwipayana, Ari. 2003. *Membangun Good Governance di Desa*. Yogyakarta: IRE (*Institute for Research and Empowerment*).

Hardiyansyah. 2011. *Kualitas Pelayanan Publik: Konsep, Dimensi, Indikator dan Implementasinya*. Yogyakarta: Gava Media

Hasibuan, Malayu SP, 2006, *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Haji Masagung.

Lembaga Administrasi Negara. 2000. *Akuntabilitas dan Good Governance*. Jakarta: LAN RI.

Perry dan Wise, 1990. *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Oxford: OUP

Rosyada, Dede, dkk. 2003. *Pendidikan Kewarganegaraan (Civic Education): Demokrasi, Hak Asasi Manusia dan Masyarakat Madani*. Jakarta: Prenada Media.

Suhady, Idup, dkk. 2005. *Dasar-Dasar Good Governance*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.

*Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa*. 2014. Jakarta: Bumi Aksara.

<http://pramudyarum.wordpress.com/penyelenggaraan-pemerintahandesa-2>, diakses Oktober 2016

