

KEBIJAKAN PIMPINAN DALAM MEMOTIVASI KERJA PEGAWAI BAITUL MAL ACEH

Muzakkir Zabir

Prodi Manajemen Dakwah UIN Ar-Raniry, Banda Aceh

<muzakkir.zabir@yahoo.com>

Abstrak: Problem inti motivasi yang berkaitan dengan kepemimpinan adalah bagaimana cara seorang pimpinan menggerakkan sekelompok orang yang masing-masing memiliki kebutuhan yang khas dan kepribadian unik untuk bekerja sama menuju pencapaian sasaran-sasaran organisasi. Begitu juga halnya dengan problem pimpinan di organisasi Baitul Mal Aceh, beberapa tindakan dan kebijakan harus dilakukan untuk memotivasi para pegawai agar tujuan yang ditetapkan dapat tercapai. Lebih jauh artikel ini ingin mengkaji tentang kebijakan pimpinan dalam memotivasi kerja pegawai di Baitul Mal Aceh. Hal ini penting dilakukan terutama untuk mengetahui pola dan metode pimpinan dalam sebuah pengambilan kebijakan sesuai dengan tugas dan fungsinya. Penelitian ini termasuk pada jenis penelitian kualitatif dengan analisis datanya menggunakan metode analisis deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan, bahwa implementasi kebijakan pemimpin dalam memotivasi semangat kerja pegawai Baitul Mal Aceh adalah dengan memberikan pengarahan dan bimbingan terhadap karyawan. Di antara kendala Pimpinan Baitul Mal Aceh dalam memotivasi kerja pegawai adalah banyaknya pegawai yang belum pernah mengikuti pelatihan khususnya pelatihan manajemen zakat, bahkan ada yang belum pernah sama sekali sehingga kondisi ini membuat karyawan tidak memiliki kapasitas yang cukup untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu.

Kata Kunci: Kebijakan, Pimpinan, Motivasi Kerja, dan Baitul Mal.

Abstract: The core problem of motivation related to leadership is how a leader moves a group of people who each have unique needs and unique personalities to work together towards achieving organizational goals. Likewise, the problem with leaders in the Baitul Mal Aceh organization, several actions and policies must be done to motivate employees so that the objectives set can be achieved. Furthermore, this article wants to examine the leadership policies in motivating the work of employees in the Baitul Mal Aceh. This is important to do especially to find out the patterns and methods of leadership in a policy making in accordance with their duties and functions. This study included the type of qualitative research with data analysis using descriptive analysis methods. The results showed that the implementation of the leader policy in motivating the

morale of Baitul Mal Aceh employees was to provide guidance and guidance to employees. Among the constraints of the Baitul Mal Aceh leadership in motivating employees to work is the number of employees who have never attended training in particular zakat management training, and some have never been at all so that this condition makes employees not have sufficient capacity to carry out certain tasks.

Keywords: *Policy, Leadership, Work Motivation, and Baitul Mal.*

PENDAHULUAN

Organisasi pada intinya adalah interaksi-interaksi orang dalam sebuah wadah untuk melakukan suatu tujuan yang sama. Di dalam Islam, organisasi merupakan sebuah kebutuhan. Organisasi berarti kerjasama. Organisasi tidak diartikan semata-mata sebagai wadah. Pengertian organisasi itu ada dua, yaitu *pertama*, organisasi sebagai wadah atau tempat, dan *kedua*, organisasi sebagai proses yang dilakukan bersama-sama, dengan landasan yang sama, tujuan yang sama, dan juga dengan cara-cara yang sama.¹

Melalui perorganisasian diharapkan terjadinya pembagian tugas dan tanggungjawab, serta terjadinya koordinasi antara pemegang tanggungjawab tersebut. Pengorganisasian adalah proses penyusunan struktur organisasi sesuai dengan tujuan-tujuannya, sumber-sumber dan lingkungannya. Organisasi mempunyai dua aspek. *Pertama*, struktur organisasi, yaitu susunan komponen-komponen (unit kerja) dalam organisasi. Ia menunjukkan adanya pembagian kerja dan menunjukkan bagaimana fungsi-fungsi kegiatan yang berbeda tersebut diintegrasikan. *Kedua*, aspek perilaku. Karena struktur organisasi diisi oleh sejumlah orang maka terjadi proses perilaku. Proses perilaku tersebut antara lain: komunikasi, pengambilan keputusan, motivasi, dan kepemimpinan.²

Di dalam kepemimpinan organisasi, sering terjadi saling pengaruh mempengaruhi untuk mengubah tingkah laku seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi tertentu, baik itu pimpinan dan pengikut atau sebaliknya, maupun antar sesama rekan kerja sendiri dalam satu organisasi. Di sini terlihat adanya hubungan timbal balik antara pemimpin dan pengikut atau atasan dengan bawahan yang mana secara singkat dapat dilakukan dalam praktek kepemimpinan yang akan mempengaruhi tingkah laku kelompok dan aktifitas kelompok. Pada

¹Didin Hafidhuddin, *Manajemen Syariah dalam Praktek*, (Jakarta: Gema Insani, 2003), hal. 27.

²Aep Kusnawan dan Aep Sy Firdaus. *Manajemen Pelatihan Dakwah*. Jakarta: Rineka Cipta, 2009), hal. 99.

waktunya anggota kelompok akan mempertanggungjawabkan tindakannya pada pemimpin sesuai dengan prosedur dan rencana yang telah disusun sebelumnya.³

Kepemimpinan merupakan kunci utama dalam pengorganisasian yang efektif. Pemimpinlah yang mengatur seni dan strategi pengorganisasian. Terdapat beberapa aspek penting dalam kepemimpinan, yaitu: pengambilan keputusan, konsisten, komunikasi yang baik, memberikan motivasi kerja, dan menciptakan kenyamanan kerja.⁴ Pemimpin merupakan orang yang paling bertanggung jawab dalam sebuah organisasi. Pemimpin yang baik, selain harus menjalankan organisasi sesuai dengan tujuan yang direncanakan, juga harus mampu mensejahterakan bawahannya.⁵

Seorang pemimpin didasarkan atas kemampuannya di dalam menimbulkan kepuasan dan motivasi para pegawainya, dengan menggunakan kebijakan untuk ganjaran dan hukuman bagi mereka yang berhasil atau gagal dalam mencapai tujuan organisasi. Untuk mencapai tujuan tersebut, seorang pemimpin diwajibkan untuk menggunakan perilaku kepemimpinan yang berbeda sesuai dengan tuntutan situasi. Perilaku pemimpin akan diterima pegawai sejauh mereka menganggap itu sebagai sumber kepuasan langsung atau kepuasan pada masa yang akan datang. Masalahnya adalah bagaimana cara menerapkan motivasi secara efektif, merupakan pokok perhatian para pemimpin dan supervisor umumnya.⁶

Pada dasarnya seorang pemimpin adalah orang yang mampu mempengaruhi orang untuk melakukan sesuatu atau tidak melakukan sesuatu dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Untuk mencapai ini, dilaksanakan melalui proses komunikasi, indoktrinasi, pendidikan, peraturan jadwal kerja, evaluasi kinerja, *reward and punishment* dan sebagainya. Motivasi diibaratkan sebagai jantungnya manajemen karyawan.

Motivasi merupakan dorongan yang membuat karyawan melakukan sesuatu dengan cara dan untuk mencapai tujuan tertentu. Tidak ada keberhasilan mengerjakan sesuatu, seperti mengelola karyawan, tanpa adanya motivasi baik dari manajer maupun dari karyawan. Manajer membutuhkan keterampilan untuk memahami dan menciptakan kondisi dimana semua anggota tim kerja dapat

³Veithzal Rivai. *Kiat Memimpin dalam Abad Ke-21*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004, hal. 12-15.

⁴Aep Kusnawan dan Sy Firdaus, *Manajemen...*, hal. 111.

⁵Didin Hafidhuddin, *Manajemen...*, hal. 33.

⁶Winardi, *Memotivasi dan Pemasalahan dalam Manajemen*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2001), hal. 5-7.

termotivasi. Ini merupakan tantangan besar, karena setiap karyawan memiliki perbedaan karakteristik dan respon pada kondisi yang berbeda.⁷

Problem inti motivasi, yang berkaitan dengan pemimpin suatu organisasi adalah bagaimana cara menggerakkan sekelompok orang yang masing-masing memiliki kebutuhan yang khas dan kepribadian unik untuk bekerja sama menuju pencapaian sasaran-sasaran organisasi. Demikian juga pada Lembaga Baitul Mal. Baitul Mal Aceh adalah Lembaga Daerah Non Struktural yang dalam melaksanakan tugasnya bersifat independen sesuai dengan ketentuan syariat, dan bertanggung jawab kepada Gubernur. Baitul Mal Kabupaten/Kota adalah Lembaga Daerah Non Struktural yang dalam melaksanakan tugasnya bersifat independen sesuai dengan ketentuan syariat, dan bertanggung jawab kepada Bupati/Walikota.

Untuk pengelolaan kegiatan-kegiatan atau tugas-tugas sesuai dengan Qanun No. 10 tahun 2007 maka terbentuklah suatu organisasi Baitul Mal, Baitul Mal adalah Lembaga Daerah Non Struktural yang diberi kewenangan untuk mengelola dan mengembangkan zakat, wakaf, harta agama dengan tujuan untuk kemaslahatan umat serta menjadi wali/wali pengawas terhadap anak yatim piatu dan/atau hartanya serta pengelolaan terhadap harta warisan yang tidak ada wali berdasarkan Syariat Islam.⁸ Badan Pelaksana Baitul Mal Aceh terdiri atas Kepala, Sekretaris, Bendahara, Bidang Pengawasan, Bidang Pengumpulan, Bidang Pendistribusian dan Pendayagunaan, Bidang Sosialisasi dan Pengembangan dan Bidang Perwalian yang terdiri dari Sub Bidang dan Sub Bagian.⁹

Begitu juga dengan pemimpin di organisasi Baitul Mal Aceh, beberapa tindakan dan kebijakan yang harus di lakukan oleh pemimpin untuk memotivasi para karyawan amil demi tercapainya tujuan Baitul Mal, hal ini menjadi problem bagi pemimpin dalam meningkatkan motivasi kerja para karyawan amil di Baitul Mal, apakah kebijakan itu berupa *reward* dan *punishment* dan sebagainya. Lebih jauh artikel ini ingin mengkaji tentang kebijakan pimpinan dalam memotivasi kerja pegawai di Baitul Mal Aceh. Hal ini terasa penting untuk diperhatikan terutama untuk memperkaya wawasan terkait pola dan metode pimpinan dalam mengambil kebijakan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

⁷Sjafri Mangkuprawira, *Bisnis, Manajemen, dan Sumberdaya Manusia*, (Bogor: IPB Press, 2009), hal. 55.

⁸ Qanun No. 10 tahun 2007, bab I pasal 1 ayat 11.

⁹ Qanun No. 10 tahun 2007, Bab II pasal 3 ayat 1 dan 2, pasal 4 ayat 1.

KERANGKA TEORI

1. Pengertian Kebijakan

Kebijakan adalah serangkaian konsep dan azas yang menjadi garis besar dan dasar rencana dalam pelaksanaan urusan organisasi dan tugas-tugas yang dikembangkan sesuai situasi dan kondisi, serta cara-cara bertindak sebagai pemimpin. Namun ada juga yang mendefinisikan kebijakan merupakan alat untuk mencapai sebuah tujuan. Artinya, kebijakan adalah seperangkat tindakan pemimpin yang didesain untuk mencapai hasil-hasil tertentu yang diharapkan oleh pegawai sebagai konstituen pemimpin.¹⁰

Pengertian lain dari kebijakan adalah keputusan formal organisasi yang bersifat mengikat dan mengatur perilaku dengan tujuan untuk menciptakan tata nilai baru dalam organisasi. Kebijakan menjadi rujukan utama para anggota organisasi dalam berperilaku. Kebijakan pada umumnya bersifat *problem solving* dan proaktif. Kebijakan lebih bersifat adaptif dan interpatatif, meskipun kebijakan juga mengatur “apa yang boleh, dan apa yang tidak boleh”. Kebijakan juga diharapkan dapat bersifat umum tetapi tanpa menghilangkan ciri lokal yang spesifik. Kebijakan harus memberi peluang diinterpretasikan sesuai kondisi spesifik yang ada.¹¹

2. Pengertian Pimpinan

Terdapat istilah yang merujuk pada pengertian pemimpin, yaitu kata “*umara*” yang sering disebut juga sebagai *ulil amri*. *Ulil amri* atau pejabat adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus urusan orang lain. Dengan kata lain, pemimpin adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus organisasi agar tujuan organisasinya tercapai dan pegawainya sejahtera.¹²

Secara khusus dan spesifik dalam berbagai literatur tidak ada definisi tunggal tentang definisi kepemimpinan. Sebagian besar penulis mengungkapkan kepemimpinan adalah suatu seni dan ilmu pengetahuan yang membentuk seseorang untuk mampu mempengaruhi dan mengarahkan cara berfikir, bersikap dan bertindak orang yang dipimpinya sedemikian rupa sehingga bertujuan mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan. Pemimpin mesti mampu

¹⁰ Herman Musakabe, *Pelaksanaan Kebijakan, Pengendalian dan Evaluasi Kerja* (online) diakses melalui situs: <http://wordpres.com:2010/03/21/pelaksanaan-kebijakan>. Di akses pada tanggal 24 September 2014

¹¹Dunn, William N., *Analisis Kebijakan*. Diterjemahkan Samodra Wibawa, dkk., Edisi ke 2. (Jakarta: 1999).

¹² Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktik*, (Jakarta: Gema Insani, 2003), hal. 119.

merumuskan tujuan, membujuk orang lain untuk membantu mencapai tujuan tersebut, dan memimpin timnya kepada kemenangan.¹³

Kepemimpinan memiliki arti luas, meliputi ilmu tentang kepemimpinan, teknik kepemimpinan, seni memimpin, ciri kepemimpinan, serta sejarah kepemimpinan. Kepemimpinan bukan berarti memimpin orang untuk sesaat (insidental) seperti memimpin upacara bendera, memimpin paduan suara dan sebagainya. Tapi kepemimpinan lebih kepada seseorang yang memimpin suatu organisasi atau institusi. Sebagian besar definisi kepemimpinan merefleksikan suatu proses di mana seseorang mempengaruhi orang lain atau kelompok, dengan memberikan petunjuk dan memfasilitasi kegiatan-kegiatan serta hubungan di dalam suatu kelompok atau organisasi.

Seperti disebutkan di atas, pemimpin adalah orang yang mampu menggerakkan pengikut. Artinya, pemimpin tidak berdiri dan bekerja sendiri, tetapi membutuhkan hal-hal lain yang masuk dalam komponen kepemimpinan, komponen tersebut adalah:

- a. Pemimpin yaitu orang yang mampu menggerakkan pengikut untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin harus mempunyai visi, spirit, karakter, integritas, dan kapabilitas yang tinggi.
- b. Kemampuan menggerakkan, artinya bagaimana pemimpin mampu menggerakkan pengikutnya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah di tetapkan.
- c. Pengikut yaitu orang-orang yang berada dibawah otoritas atau jabatan seorang pemimpin.
- d. Tujuan yang baik, yaitu apa yang ingin dan yang akan dicapai oleh organisasi tersebut.
- e. Organisasi, yaitu wadah atau tempat kepemimpinan berada.¹⁴

Untuk itu, seorang pemimpin harus mampu mengatur komponen-komponen atau unsur-unsur yang menjadi bagian dari kepemimpinannya dalam suatu organisasi atau instansi yang dipimpinnya.

3. Pengertian Kebijakan Pimpinan

Kebijakan pimpinan adalah seperangkat tindakan pemimpin yang di desain untuk mencapai hasil-hasil tertentu yang diharapkan oleh pegawai sebagai konstituen pemimpin yang menjadi garis besar dan dasar rencana dalam

¹³ Elizabeth O'leary, *Kepemimpinan*, (Yogyakarta : Andi, 2001), hal. 1.

¹⁴ Eko Maulana Ali Saroso, *Kepemimpinan Integratif Berbasis ESQ*, (Jakarta: Bars Media Komunikasi, 2004), hal. 20.

pelaksanaan urusan organisasi dan tugas-tugas yang dikembangkan sesuai situasi dan kondisi.¹⁵

Di dalam menjalankan kepemimpinannya, seorang pemimpin mengeluarkan kebijakan-kebijakan antara lain melalui visi dan misi yang digariskan pemimpin. Visi mengandung pengertian ke arah mana organisasi selama masa kepemimpinan sebagaimana telah ditentukan. Sedangkan misi adalah bagaimana mencapai visi yang telah ditentukan. Pelaksanaan kebijakan yang dikeluarkan oleh seorang pemimpin harus ditangani, dikendalikan dan dievaluasi dari waktu ke waktu sehingga tugas-tugas dapat dilakukan dengan baik, tepat sasaran, tepat waktu dan mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Dengan kata lain, pemimpin menjalankan fungsi manajemen secara efektif dan efisien untuk menjamin keberhasilan pelaksanaan kebijakan yang telah dikeluarkannya. Kebijakan-kebijakan yang telah dikeluarkan seorang pemimpin dalam pelaksanaannya harus terukur dalam pencapaian hasilnya, baik secara kualitatif maupun kuantitatif, yaitu: berdasarkan sasaran/target yang akan dicapai; berdasarkan waktu yang tersedia; berdasarkan biaya yang tersedia; serta berdasarkan keterampilan dan kemampuan pegawainya dalam melaksanakan kebijakan.¹⁶

4. Bentuk-bentuk Kebijakan Pimpinan

Di dalam beberapa kajian, bahwa terdapat beberapa bentuk kebijakan seorang pemimpin dalam memotivasi pegawainya, ada yang berbentuk penghargaan (*reward*) dan ada yang berbentuk hukuman (*punishment*). Bentuk-bentuk ini jelas hanya untuk membangkitkan gairah pegawai dalam menjalankan tugas yang telah diembankan kepadanya guna mencapai tujuan organisasi yang telah disepakati.

1) Penghargaan (*Reward*)

Penghargaan (*reward*) adalah jumlah pembayaran yang diterima dan tingkat kesesuaian antara pembayaran tersebut dengan pekerjaan yang dilakukan.¹⁷ Dengan demikian, penghargaan (*reward*) adalah sebuah bentuk apresiasi kepada suatu prestasi tertentu yang diberikan, baik dari perorangan ataupun suatu lembaga yang biasanya diberikan dalam bentuk material atau ucapan.

¹⁵ Herman Musakabe, *Pelaksanaan Kebijakan, Pengendalian dan Evaluasi Kerja*. Diakses 24 November 2013.

¹⁶ Herman Musakabe, *Pelaksanaan Kebijakan, Pengendalian dan Evaluasi Kerja*. Diakses 24 November 2013.

¹⁷ Sondang P. Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), hal. 57.

Di dalam suatu organisasi terdapat istilah insentif, yang merupakan suatu penghargaan dalam bentuk material atau non material yang diberikan oleh pihak pimpinan organisasi kepada pegawainya agar mereka bekerja dengan menjadikan modal motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Penghargaan tersebut mencakup: imbalan uang, status, promosi dan rasa hormat.

Imbalan uang adalah imbalan ekstrinsik yang utama, dan secara umum diakui bahwa uang adalah pendorong utama, namun jika pegawai tidak melihat adanya hubungan antara prestasi dengan kenaikan yang pantas, uang tidak akan menjadi motivator yang kuat sehingga perlu diciptakan sistem penilaian prestasi yang jelas. Status adalah penghargaan antar pribadi yaitu dengan menugaskan individu pada pekerjaan yang berwibawa. Promosi adalah perpindahan seorang pegawai dari satu tempat/ jabatan ke tempat/jabatan lain yang lebih tinggi. Rasa hormat/pengakuan adalah penggunaan manajerial atas pengakuan atau penghargaan melibatkan pengetahuan manajer tentang pelaksanaan pekerjaan yang baik.¹⁸

2) Hukuman (*Punishment*)

Hukuman (*punishment*) adalah sebuah cara untuk mengarahkan sebuah tingkah laku agar sesuai dengan tingkah laku yang berlaku secara umum. Dalam hal ini, hukuman diberikan ketika sebuah tingkah laku yang tidak diharapkan ditampilkan oleh orang yang bersangkutan atau orang yang bersangkutan tidak memberikan respon atau tidak menampilkan sebuah tingkah laku yang diharapkan.

Di dalam menjalankan organisasi diperlukan sebuah aturan dan hukum yang berfungsi sebagai alat pengendali agar kinerja pada organisasi tersebut dapat berjalan dengan baik. Jika aturan dan hukum dalam suatu organisasi tidak berjalan baik maka akan terjadi konflik kepentingan baik antarindividu maupun antarorganisasi.

Pada beberapa kondisi tertentu, penggunaan hukuman dapat lebih efektif untuk merubah perilaku pegawai, yaitu dengan mempertimbangkan: waktu, intensitas, jadwal, klarifikasi, dan impersonalitas (tidak bersifat pribadi).¹⁹

5. Penghargaan dan Hukuman dalam Organisasi

Di dalam berorganisasi, pemberlakuan metode penghargaan dan hukuman merupakan hal yang penting untuk membentuk pribadi dari warga organisasi

¹⁸ Suwanto, *Perilaku Keorganisasian*, (Yogyakarta: Universitas Atma Jaya, 2011), hal. 120.

¹⁹ Sondang P. Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, hal. 59.

tersebut. Jika hukuman menghasilkan efek jera, maka penghargaan akan menghasilkan efek sebaliknya, yaitu ketauladanan. Untuk membuat penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*) dapat berjalan dengan baik diperlukannya konsistensi yang dapat menjamin bahwa penghargaan yang diberikan haruslah bersifat konkrit (bermanfaat), dan hukuman yang diberikan bersifat keras dan tidak pandang bulu.

Secara teori, penerapan *reward* dan *punishment* secara konsekuen dapat membawa pengaruh positif, antara lain: mekanisme dan sistem kerja di suatu organisasi menjadi lebih baik, karena adanya tolak ukur kinerja yang jelas; kinerja individu dalam suatu organisasi semakin meningkat, karena adanya sistem pengawasan yang objektif dan tepat sasaran; dan adanya kepastian indikator kinerja yang menjadi ukuran kuantitatif maupun kualitatif tingkat pencapaian kinerja para individu organisasi.

Pada dasarnya keduanya sama-sama dibutuhkan dalam memotivasi seseorang, termasuk dalam memotivasi para pegawai dalam meningkatkan kinerjanya. Keduanya merupakan reaksi dari seorang pimpinan terhadap kinerja dan produktivitas yang telah ditunjukkan oleh bawahannya, hukuman untuk perbuatan jahat dan ganjaran untuk perbuatan baik. Melihat dari fungsinya itu, seolah keduanya berlawanan, tetapi pada hakikatnya sama-sama bertujuan agar seseorang menjadi lebih baik, termasuk dalam memotivasi para pegawai dalam bekerja.²⁰

6. Penghargaan dan Hukuman dalam Pandangan Islam

Di dalam memotivasi pegawai, perlu ada penghargaan dan hukuman. Kedua hal ini tidak boleh dipisahkan. Jika yang dilakukan hanya memberi *reward* saja, maka pegawai akan memiliki semangat untuk melakukan sesuatu karena tujuan-tujuan jangka pendek. Jika yang dilakukan hanya aspek peringatan (hukuman) saja, maka pegawai cenderung menjadi takut dan tidak akan berkembang.

Oleh karena itu, kedua-duanya, yaitu penghargaan dan hukuman harus dilakukan. Di dalam konteks Islam, terdapat istilah *basyir* (berita gembira) dan *nadzir* (berita ancaman) yang dianalogikan dengan penghargaan dan hukuman. Rasulullah saw sendiri adalah seorang pemberi berita gembira dan pemberi berita ancaman (*basyira wanadzira*).²¹

²⁰Sondang P. Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, hal. 62.

²¹Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktik*, (Jakarta: Gema Insani, 2003), hal. 136.

7. Tujuan Pemberian Penghargaan dan Hukuman

Ada tiga fungsi atau tujuan penting dari penghargaan yang berperan besar bagi pembentukan tingkah laku yang diharapkan, ketiga hal tersebut adalah: memperkuat motivasi untuk memacu diri agar mencapai prestasi; memberikan tanda bagi seseorang yang memiliki kemampuan lebih; serta bersifat universal.

Sebaliknya, terdapat tiga fungsi atau tujuan penting dari pemberian hukuman yang berperan besar bagi pembentukan tingkah laku yang diharapkan, yaitu: membatasi perilaku, karena hukuman menghalangi terjadinya pengulangan tingkah laku yang tidak diharapkan; bersifat mendidik, serta memperkuat motivasi untuk menghindarkan diri dari tingkah laku yang tidak diharapkan.²²

Ketiga fungsi tersebut harus ada kesesuaian dengan prinsip organisasi atau tujuan organisasi yang hendak dicapai sehingga pemberian hukuman tersebut merupakan bagian dari program atau unsur yang membawa organisasi pada tujuan yang ingin dicapai.

8. Motivasi Kerja

Salah satu tugas paling sulit yang dihadapi oleh berbagai macam organisasi, yaitu tugas memotivasi para pegawainya, baik pegawai dalam jabatan formal maupun non formal, agar mereka melaksanakan pekerjaan mereka sesuai dengan cara yang menyebabkan bahwa standar-standar hasil pekerjaan yang diekspektasi, dapat dilampaui.

Di antara cara-cara yang lazim diterapkan, ada beberapa rumus yang bertujuan untuk menghubungkan pembayaran dengan prestasi kerja, adanya ketentuan-ketentuan untuk memberikan kepastian dalam bidang pekerjaan dan pada tahun-tahun dimana pegawai tersebut kelak menjalani masa pensiun, ketentuan mengenai penghargaan dan hukuman serta imbalan tentu dalam bentuk penghargaan-penghargaan khusus atau promosi.²³

Motivasi penting karena dengan memotivasi ini diharapkan setiap individu pegawai mau berkerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Pentingnya motivasi yang diberikan pimpinan di antaranya: pimpinan dapat membagi-bagikan pekerjaannya kepada para bawahan untuk dikerjakan dengan baik; ada bawahan yang mampu untuk mengerjakan pekerjaannya, tetapi ia malas atau kurang bergairah mengerjakannya; dan untuk memberikan penghargaan dan kepuasan kerja kepada bawahannya.

²²Sondang P. Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, hal. 76.

²³ Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi*, (Jakarta:Prenda Media, 2004), hal. 345-346.

Motivasi ini hanya dapat diberikan kepada orang-orang yang mampu untuk mengerjakan pekerjaan tersebut, bagi orang yang tak mampu mengerjakan pekerjaan tersebut tidak perlu dimotivasi/percuma. Motivasi ini sangat sulit, kerana pimpinan sulit untuk mengetahui kebutuhan (*needs*) dan keinginan (*wants*) yang diperlukan bawahan dari hasil pekerjaannya itu.

Orang-orang mau bekerja untuk dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan (fisik dan mental), baik itu kebutuhan yang disadari maupun kebutuhan yang tidak disadari. Kebutuhan setiap orang adalah sama misalnya sama-sama ingin makan dan minum, tetapi keinginan dari setiap orang tidaklah sama, kerana dipengaruhi oleh selera, kebiasaan dan lingkungan.

Dengan mengetahui perilaku manusia, apa sebabnya orang mau bekerja dan kepuasan-kepuasan apa yang dinikmatinya kerana bekerja, maka seorang pemimpin akan lebih mudah memotivasi bawahannya. Tingkah laku seseorang dipengaruhi oleh keinginan, kebutuhan, tujuan dan kepuasannya. Rangsangan timbul dari diri sendiri (internal) dan dari luar (eksternal).²⁴

a. Aspek Motivasi

Keinginan dan kegairahan kerja dapat ditingkatkan berdasarkan pertimbangan tentang adanya dua aspek motivasi yang bersifat statis, yaitu: Aspek motivasi statis tampak sebagai keinginan dan kebutuhan pokok manusia yang menjadi dasar dan harapan yang akan diperolehnya dengan tercapainya tujuan organisasi; dan aspek motivasi statis adalah berupa alat insentif yang diharapkan akan dapat memenuhi apa yang menjadi keinginan dan kebutuhan pokok yang diharapkannya tersebut.

Kedua motivasi ini sangat tergantung dari bagaimana cara pimpinan memimpin organisasinya dalam langkah-langkah atau kebijakan-kebijan tertentu yang diambil dalam kapasitas kepemimpinannya tersebut.

b. Tujuan Motivasi

Motivasi adalah sesuatu yang membuat seseorang memiliki keyakinan untuk menciptakan, membuat atau mencapai sesuatu. Artinya motivasi itu memiliki tujuan tertentu pada seseorang. Di antara tujuan motivasi, yaitu:

- 1) Mendorong gairah dan semangat kerja pegawai;
- 2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai;
- 3) Meningkatkan produktivitas kerja pegawai;
- 4) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan pegawai;
- 5) Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi pegawai;
- 6) Mengefektifkan pengadaan pegawai;
- 7) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik;

²⁴Melayu SP Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi*, (Jakarta: Bumi Askara, 1996), hal. 92-94.

- 8) Meningkatkan kreativitas dan partisipasi pegawai;
- 9) Meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai;
- 10) Mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugasnya;
- 11) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.²⁵

c) Kendala Motivasi

Terdapat beberapa kendala dalam memotivasi para pegawai, kendala-kendala tersebut di antaranya:

- 1) Sulit untuk menentukan alat motivasi yang paling tepat, karena setiap individu pegawai tidak sama.
- 2) Kemampuan organisasi terbatas dalam menyediakan fasilitas dan insentif.
- 3) Pemimpin sulit mengetahui motivasi kerja setiap individu pegawai.
- 4) Pemimpin sulit memberikan insentif yang adil dan layak.²⁶

Seorang pemimpin harus sangat memahami kendala-kendala dalam memotivasi para pegawainya, dengan memahami hal ini maka pemimpin mengetahui apa yang harus dilakukan agar pegawainya berkeinginan dan bergairah dalam mencapai tujuan organisasi atau instansi yang dipimpinnya.

9. Kebijakan Pimpinan dalam Motivasi Kerja

Keberhasilan suatu organisasi baik besar maupun kecil bukan semata-mata ditentukan oleh sumber daya alam yang tersedia, akan tetapi banyak ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang berperan merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan organisasi yang bersangkutan. Di dalam hal ini, untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia tersebut perlu memotivasi pegawai dalam organisasi, guna meningkatkan volume dan mutu kerja, ini menjadi perhatian penting bagi pemimpin agar semangat kerja pegawai semakin bertambah dan tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan dalam waktu yang telah ditentukan.

Motivasi merupakan istilah yang lazim digunakan untuk mengetahui maksud seseorang atas suatu hal untuk mencapai tujuan tertentu, misalnya uang, keselamatan, prestasi, dan sebagainya. Namun demikian, tujuan khusus yang tampaknya diperjuangkan banyak orang dalam analisis kerap kali berubah menjadi alat untuk mencapai tujuan lain, yang dipandang fundamental.

Setiap pemimpin bertanggung jawab untuk memajukan atau mengembangkan pegawainya, tidak menjadi soal tingkat pemimpinnya. Tanggung jawab tersebut timbul sejak pegawai itu resmi diterima menjadi pegawai di instansi atau organisasi. Dengan memajukan atau mengembangkan pegawai ini dimaksudkan setiap usaha dari pemimpin atau atasan untuk menambah keahlian

²⁵ Melayu SP Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi*, hal. 97-98.

²⁶ Melayu SP Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi*, hal. 102.

dan efiseinsi kerja dari bawahannya dalam melaksanakan tugas-tugasnya dan menempatkan ia pada jabatan yang setepat-tepatnya. Usaha untuk memenuhi maksud ini ialah dengan berbagai kebijakan pimpinan dalam memotivasi pegawai, seperti memberikan pelatihan, mempromosikan, dan memindahkan.

a. Pelatihan

Pelatihan adalah suatu proses mengasah kemampuan berkerja dibidang yang telah ditentukan, melatih pegawai adalah tugas setiap pemimpin, bukan saja pada saat diterimanya pegawai baru, tetapi pula pada saat seseorang dipromosikan kejabatan yang lebih tinggi atau pada saat perubahan teknologi yang diterapkan ke dalam organisasi. Dengan demikian, jelas latihan bukan saja dikhususkan pada pegawai lama yang sudah berkerja dalam organisasi.

Dewasa ini, para pemimpin sudah mulai menyadari kenyataan bahwa biaya yang dikeluarkan untuk melatih pegawai-pegawai akan kembali berlipat ganda sebagai akibat bertambahnya kualitas pekerjaan pegawai, kecenderungan terjaminnya stabilitas pegawai, dan karena dipromosikannya pegawai yang cakap untuk memangku jabatan-jabatan yang lebih tinggi. Latihan dapat dibedakan atas: memperkenalkan pegawai kedalam perusahaan; melatih pegawai-pegawai baru; melatih pegawai yang akan dipromosikan; dan melatih para pemimpin.

b. Promosi

Telah disadari bahwa setiap usaha memajukan pegawai adalah usaha untuk menambah keahlian bawahan secara efisien atau untuk menempatkannya pada jabatan yang cocok. Promosi, yakni memberi kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar kepada bawahan dari pada kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya adalah salah satu usaha untuk memajukan pegawai.

Promosi adalah salah satu motivasi bagi para pegawai untuk menunjukkan prestasinya yang besar. Tanpa kemungkinan tindakan promosi kepada pegawai yang cakap akan menurunkan prestasi dan tidak mewujudkan orang yang tepat pada jabatan yang tepat. Pemberian promosi kepada pegawai akan menaikkan kegairahan bekerja pegawai, menaikkan moral dan efisiensi kerja pegawai, dan dapat pula berarti mewujudkan orang yang tepat pada jabatan yang tepat.

c. Pemindahan

Sebagaimana halnya dengan promosi, pemindahan pegawai dari jabatan yang satu ke jabatan yang lainnya, dimaksudkan oleh pemimpin untuk memajukan bawahannya. Ini terutama disebabkan karena pemindahan pada umumnya dimaksudkan untuk mewujudkan penempatan pegawai pada jabatan yang setepatnya sehingga ia mendapat kepuasan kerja setinggi mungkin dan dapat

memberikan prestasinya yang setinggi-tingginya. Pemindahan pegawai dari suatu jabatan ke jabatan yang lainnya dapat terjadi baik karena keinginan pegawai ataupun karena keinginan atasan atau pemimpin.

d. Penilaian Kecakapan

Dasar yang dijadikan pemindahan untuk memajukan bawahannya adalah penilaian kecakapan. Jadi, hasil yang tercantum pada table penilaian kecakapanlah sebagai pedoman bagi pemimpin untuk melatih, mempromosikan dan memindahkan bawahannya dari jabatan yang satu ke jabatan yang lain.

Penilaian kecakapan adalah penilaian secara sistematis terhadap seorang pegawai oleh atasannya atau oleh beberapa orang yang cakap yang mengetahui benar cara melaksanakan tugas pegawai yang dinilai.²⁷

10. Hal-hal yang Perlu Diperhatikan dalam Pemberian Motivasi

Pemberian motivasi kepada pegawai merupakan kewajiban para pimpinan, agar para pegawai tersebut dapat lebih meningkatkan volume dan mutu pekerjaan yang menjadi tanggung jawab. Untuk itu, seorang pimpinan perlu memperhatikan hal-hal penting agar pemberian motivasi dapat berhasil seperti yang diharapkan. Hal-hal yang harus diperhatikan dalam pemberian motivasi tersebut seperti: "memahami perilaku bawahan, berbuat dan berperilaku realistis, tingkat kebutuhan setiap orang berbeda, mampu menggunakan keahlian, pemberian motivasi harus pada orang dan dapat memberi keteladanan".²⁸

a. Memahami Perilaku Bawahan

Pimpinan harus dapat memahami perilaku bawahan, artinya seorang pemimpin dalam tugas keseluruhan hendaknya dapat memerhatikan, mengamati perilaku para bawahan masing-masing. Dengan memahami perilaku mereka akan lebih memudahkan tugasnya memberi motivasi kerja. Disini seorang pemimpin dituntut mengenal seseorang, karena tidak ada orang yang mempunyai perilaku yang sama.

b. Harus Berbuat dan Berperilaku Realistis

Seorang pimpinan mengetahui bahwa kemampuan para bawahannya tidak sama, sehingga dapat memberikan tugas yang kira-kira sama dengan kemampuan mereka masing-masing. Dalam memberi motivasi, bawahan harus menggunakan pertimbangan-pertimbangan yang logis dan dapat dilakukan oleh bawahan.

²⁷ Manulang, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2006), hal. 129-136.

²⁸ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Prenada Media, 2012), hal. 144.

c. Tingkat Kebutuhan Setiap Orang Berbeda

Tingkat kebutuhan setiap orang tidak sama disebabkan karena adanya kecenderungan, keinginan, perasaan, dan harapan yang berbeda antara satu orang dengan orang yang lain pada waktu yang sama. Maka oleh sebab itu, pemimpin harus mampu mengetahui kebutuhan setiap pegawai dalam masalah pekerjaan, termasuk dalam memberikan motivasi. Keinginan, perasaan dan harapan dalam menerima motivasi ini sangat beragam, jelas bahwa pemimpin harus mampu menguasai situasi seperti ini, guna untuk diserapi motivasi yang diberikan agar para pegawai tersebut dapat meningkatkan mutu pekerjaannya.

d. Mampu Menggunakan Keahlian

Seorang pimpinan yang dikehendaki dapat menjadi pelopor dalam setiap hal. Diharapkan lebih menguasai seluk-beluk pekerjaan, mempunyai kiat sendiri dalam menyelesaikan masalah, apa lagi masalah yang dihadapi bawahan dalam melaksanakan tugas. Untuk itu, mereka dituntut untuk dapat menggunakan keahliannya. Keahlian yang dimaksud adalah:

- 1) Menciptakan iklim kerja yang menyenangkan.
- 2) Memberikan penghargaan dan pujian bagi yang berprestasi dan membimbing yang belum berprestasi.
- 3) Memberi tugas sesuai dengan kemampuan para bawahan.
- 4) Memberi umpan balik tentang hasil pekerjaan.
- 5) Memberi kesempatan para bawahan untuk maju dan berkeaktivitas.²⁹

Kemampuan atau keahlian tersebut, tidak datang dengan sendirinya, namun keahlian dan kemampuan pimpinan sangat dipengaruhi oleh tingkat pendidikan dan pengalaman kerjanya serta kemauannya untuk melakukan banyak hal guna untuk mencapai tujuan yang lebih baik dalam organisasi yang dia pimpin.

e. Pemberian Motivasi Harus Mengacu Pada Orang

Pemberian motivasi adalah untuk orang atau karyawan secara pribadi dan bukan untuk pimpinan sendiri. Seorang pimpinan harus memperlakukan seorang bawahan sebagai bawahan, bukan sebagai diri sendiri yang sedang mempunyai kesadaran tinggi untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Oleh karena itu, memotivasi harus dapat mendorong setiap karyawan untuk berperilaku dan berbuat sesuai dengan apa yang diinginkan pimpinan.

²⁹ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hal. 145.

f. Harus Dapat Memberi Keteladanan

Keteladanan merupakan guru yang terbaik, tidak guna seribu kata bila perbuatan seseorang tidak menggambarkan perbuatannya. Orang tidak menaruh hormat dan simpati pada pemimpinnya yang hanya pandai berkata tetapi tidak dapat berbuat seperti apa yang dikatakannya. Keteladanan merupakan contoh nyata yang dapat dilihat, disaksikan oleh seorang bawahan.³⁰

METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk pada jenis penelitian kualitatif dengan analisis datanya menggunakan metode analisis deskriptif. Penelitian deskriptif mempunyai dua tujuan, untuk mengetahui perkembangan fisik tertentu dan mendeskripsikan secara terperinci fenomena sosial tertentu.³¹ Penelitian kualitatif adalah penelitian digunakan untuk mendeskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktivitas sosial, sikap, kepercayaan, persepsi, orang secara individual maupun kelompok.³²

Adapun subjek informan dalam penelitian ini ditentukan sebagaimana terdapat pada sistem organisasi Baitul Mal Aceh, yaitu Kepala atau Pimpinan Baitul Mal Aceh, Kepala Bidang Sosialisasi dan Pengerangan Baitul Mal Aceh, Kepala Bidang Perwalian Baitul Mal Aceh, Kepala Bidang Pendistribusian dan Pendayagunaan, Kepala Bidang Pengumpulan Baitul Mal Aceh, Kepala Bidang Pengawasan Baitul Mal Aceh, serta beberapa orang pegawai pada Baitul Mal Aceh. Subjek data tersebut penulis temukan berdasarkan hasil observasi bahwa nama-nama tersebut merupakan pengambil kebijakan dan pelaksana aktif dan sesuai dengan struktur organisasi Baitul Mal Aceh lengkap dengan tugas dan fungsi serta tanggungjawabnya.

Data yang terkumpul selanjutnya di analisis dengan menggunakan empat langkah: *Pertama*, pengumpulan data, yaitu mengumpulkan data di lokasi penelitian dengan melakukan observasi, wawancara dan studi dokumentasi dengan pengumpulan dan menentukan data yang dipandang tepat dan untuk menentukan fokus serta pendalaman data pada proses pengumpulan data berikutnya. *Kedua*, reduksi data. Reduksi data sebagai proses seleksi, penentuan, pengabstrakan, transformasi data kasar yang ada di lapangan. *Ketiga*, penyajian data. Penyajian data merupakan rangkaian organisasi informasi secara sistematis

³⁰Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hal. 146.

³¹Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*, (Bandung: Alfabeta, 2013), hal. 5.

³²Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), hal. 51.

yang peneliti lakukan guna menjelaskan fenomena yang terjadi di lapangan. *Keempat*, penarikan kesimpulan, yaitu dalam pengumpulan data, peneliti coba memahami dan tanggap terhadap sesuatu yang diteliti dengan menyusun pola-pola pengarahan dan sebab akibat.³³

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Kebijakan Pemimpin dalam Menumbuhkan Inisiatif dan Kreativitas Pegawai Baitul Mal Aceh

Kebijakan sangatlah penting karena dapat menciptakan suatu kinerja yang baik sehingga bawahan termotivasi untuk bekerja maksimal sesuai dengan tanggung jawab yang ada padanya serta kebijakan juga akan menciptakan ukuran atau dapat mengarahkan dengan jelas kegiatan yang hendak di capai.³⁴ Tidak hanya itu, kebijakan yang diambil oleh pimpinan pun sebaiknya harus tertulis agar bisa dievaluasi karena tidak boleh menyimpang dari aturan atau prosedur tersebut.³⁵

Selama ini, dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya, beberapa kebijakan telah dilakukan oleh pimpinan Baitul Mal Aceh dalam memotivasi kinerja para pegawai, seperti memberikan orientasi tugas-tugas yang ada selama ini serta memberikan dorongan yang tegas.³⁶ Selain itu, juga ada bentuk kebijakan lain yang dilakukan seperti penerapan kedisiplinan dengan tegas dalam berbagai hal serta mengoreksi hasil kerja pegawai dengan tepat dan sesuai.³⁷ Disiplin kerja dalam hal ini mencakup tentang ketetapan waktu masuk kerja dan juga ketetapan hasil tugas yang diberikan, pentingnya disiplin kerja ini supaya pegawai mengerjakan semua tugas yang telah diberikan dengan tanggung jawab dan sesuai waktu yang telah ditentukan agar pencapaian tujuan Baitul Mal Aceh dapat terwujud.

Langkah ini merupakan suatu hal yang penting juga untuk dilakukan karena dengan adanya kedisiplinan akan membuat instansi mampu mencapai target atau tujuan dari program yang hendak dicapai serta akan membantu efektivitas para pegawai dan waktu yang dibutuhkan pula. Begitu juga halnya

³³Miles, Matthew & Huberman, A. Michael, *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru*, (Jakarta: UI Press, 1992), hal. 15-19.

³⁴Hasil wawancara dengan Bapak Sayed Muhammad Husen, *Kepala Bidang Sosialisasi dan Pengembangan Baitul Mal Aceh*, pada tanggal 9 Januari 2014.

³⁵Hasil wawancara dengan Bapak Sayed Muhammad Husen, *Kepala Bidang Sosialisasi dan Pengembangan Baitul Mal Aceh*, pada tanggal 9 Januari 2014.

³⁶Hasil wawancara dengan Bapak Hamdani Ali, *Kepala Bidang Perwalian Baitul Mal Aceh*, pada tanggal 10 Januari 2014.

³⁷Hasil wawancara dengan Bapak Rizky Aulia, *Kepala Bidang Pendistribusian dan Pendayagunaan*, pada tanggal 13 Januari 2014.

dengan memberikan koreksi terhadap tugas-tugas yang ada dimana dengan adanya koreksi tersebut juga menjadi ajang pembelajaran dan peningkatan kualitas kerja yang lebih baik dari pegawai atau bawahan di Baitul Mal Aceh tersebut.

Bentuk kebijakan lain dari pimpinan juga melakukan pengawasan dalam proses pelaksanaan kinerja yang telah ditetapkan. Mengenai pengawasan disini sudah menjadi tugas dan kewajiban seorang pimpinan untuk memberikan pengawasan kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Pemimpin selalu memberikan hukuman kepada pegawai yang menyalahi aturan perusahaan. Pengawasan ini biasanya langsung dilakukan di tempat kerja dan pada saat jam kerja. Selanjutnya mengenai sanksi yang diberikan kepada pegawai tidak secara langsung, namun secara bertahap dari hal yang paling sederhana berupa sanksi peringatan atau teguran (berupa peringatan tertulis) untuk tahap awal namun juga bisa sampai pada pemecatan jika kesalahan yang dilakukan sudah sangat fatal dan tidak bisa ditolerir.³⁸ Hukuman lain juga yang diberikan biasanya dilakukan pemotongan gaji dan tidak diikuti sertakan dalam berbagai kegiatan yang ada. Hal ini dilakukan sebagai bentuk hukuman atau sanksi kepada pegawai yang melakukan kesalahan berulang-ulang, namun tidak sampai pada proses pemecatan karena proses pemecatan harus dilakukan sesuai dengan prosedur yang telah ada.

Di dalam hal pemberian bimbingan dan juga pengarahan kepada pegawai, pimpinan selalu memberikan bimbingan dan juga pengarahan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Pengarahan itu biasanya berupa arahan lisan. Contoh arahan lisan, pimpinan mengontrol secara langsung dan memberikan arahan-arahan yang semestinya dikerjakan oleh karyawan agar mereka menyelesaikan pekerjaannya dengan baik serta membimbing pegawai agar lebih kreatif dan produktif agar mereka bisa maju, karena kemajuan Baitul Mal Aceh ditentukan oleh kinerja para pegawai itu sendiri.

Menyangkut penghargaan, pimpinan selalu memberikan penghargaan kepada pegawai yang bekerja dengan baik dan memberikan kontribusi yang besar bagi instansi, karena dengan diberikannya penghargaan pegawai akan semakin termotivasi untuk meningkatkan semangat kerja. Hal yang paling sering dan sangat sederhana yang dilakukan pimpinan sebagai bentuk penghargaan adalah pemberian apresiasi dan pujian bagi pegawai yang kinerjanya baik. Penghargaan lainnya berupa imbalan (*reward*), imbalan biasanya diberikan kepada pegawai yang sukses dalam melaksanakan target-target Baitul Mal Aceh, terutama pegawai yang mampu mencapai hasil yang efektif dan maksimal dari semua program yang

³⁸Hasil wawancara dengan Bapak Hendra Saputra, *Kepala Bidang Pengumpulan Baitul Mal Aceh*, pada tanggal 9 Januari 2014.

ada. Imbalan ini tidak terlalu menonjol karena pemberiannya biasanya bersamaan dengan gaji bulanan atau setelah program selesai dengan jumlah seadanya saja dan disesuaikan dengan kondisi keuangan kantor.

Untuk tercapainya tujuan Baitul Mal dengan baik, maka perlu juga dilakukan peningkatan kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM) seperti pelatihan. Pemberian pelatihan ini sesuai dengan bidang masing-masing serta dengan adanya pelatihan diharapkan para pegawai mendapatkan hal baru dan pengalaman kerja yang baru pula³⁹. Pemberian pelatihan ini sangat perlu, dengan terlatihnya pegawai dalam melaksanakan tugas sehingga dengan mudah juga tujuan Baitul Mal tercapai semaksimal mungkin. Menurut pimpinan juga pelatihan memang hal yang seyogyanya dilakukan oleh pemimpin dalam organisasi, mengingat pegawai di Baitul Mal Aceh dari berbagai macam latar belakang pendidikan maka perlu pelatihan di bidang mereka masing-masing.

Usaha peningkatan kemampuan para pegawai tidak hanya sebatas pelatihan, namun juga banyak hal lain seperti pemberian bahan bacaan, diskusi untuk memecahkan dan mencari solusi dari masalah, pemberian penugasan baru bahkan sampai pada pemindahan posisi kerja untuk mendapatkan pengalaman baru baik dalam proses kerja atau pelaksanaan tugas maupun komunikasi antarsesama pegawai.⁴⁰

Keberanian membuat berbagai kebijakan menunjukkan bahwa pemimpin mengetahui cara mencapai tujuan Baitul Mal yang nantinya akan bermanfaat bagi semua pegawai Baitul Mal. Sebagai pelaksana strategi kepemimpinan, seorang pemimpin perlu mengikutsertakan pegawai Baitul Mal, sesuai posisi dan tujuannya masing-masing. Tentu sebagai seorang pemimpin haruslah tahu dasar atau landasan hukum terhadap pengambilan kebijakan tersebut seperti Qanun dan Peraturan Gubernur, Peraturan Kepegawaian atau peraturan-peraturan lain yang relevan dengan lembaga tersebut. Berbagai landasan hukum tersebut haruslah diketahui oleh seorang pimpinan sehingga dalam mengambil kebijakan tidak menyalahi aturan yang justru akan merugikan lembaga atau negara.

2. Implementasi Kebijakan Pemimpin dalam Memotivasi Semangat Kerja Pegawai Baitul Mal Aceh

Setiap kebijakan yang telah diambil oleh seorang pimpinan tentu harus diimplementasikan oleh setiap karyawan di suatu instansi. Dalam hal ini sangatlah

³⁹Hasil wawancara dengan Bapak Adenan, *Kepala Bidang Pengawasan Baitul Mal Aceh*, pada tanggal 10 Januari 2014.

⁴⁰Hasil wawancara dengan Bapak Hendra Saputra, *Kepala Bidang Pengumpulan Baitul Mal Aceh*, (tanggal 9 Januari 2014)

penting langkah yang tepat harus dilakukan guna terlaksananya kebijakan itu dengan baik. Untuk itu, salah satu hal yang dilakukan oleh Baitul Mal Aceh untuk mengimplementasikan kebijakan tersebut adalah dengan memberikan pengarahan dan bimbingan terhadap karyawan.⁴¹ Pemberian pengarahan dan bimbingan yang baik kepada karyawan akan memberikan umpan balik (*feedback*) yang positif kepada karyawan tentang bagaimana bekerja dengan baik yang akan membuat karyawan lebih mengerti dalam menyelesaikan pekerjaan mereka, sehingga visi dan misi Baitul Mal dapat tercapai.

Pengarahan dilakukan oleh pimpinan dengan kepemimpinannya, memerintahkan bawahan agar mau mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Sedangkan pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasinya dalam bagan organisasi Baitul Mal karena organisasi yang baik membantu tercapainya tujuan secara efektif.

Pimpinan Baitul Mal Aceh juga telah mengarahkan dan membimbing pegawainya secara tepat dan benar. Meski dalam hal ini pemimpin telah memberikan pengawasan dan juga pengarahan yang baik, namun ada baiknya jika pimpinan juga memberikan pengarahan secara berkala, jadi pengarahan tidak hanya diberikan saat dibutuhkan, namun memberikannya secara teratur dan simultan untuk kebaikan instansi itu sendiri. Di sini kita bisa melihat peran pemimpin Baitul Mal Aceh dalam hal pemberian pengawasan dan bimbingan menjadi sebuah motivasi kepada pegawainya untuk mencapai tujuan secara efektif.

Selanjutnya untuk mengimplementasikan kebijakan dari pimpinan, juga telah dilakukan pengawasan dan evaluasi. Pengawasan merupakan fase untuk menilai apakah sasaran-sasaran yang telah ditetapkan Baitul Mal Aceh telah tercapai memuaskan atau tidak. Maka pengawasan dapat dikatakan sebagai proses dimana pihak manajemen melihat apakah yang terjadi sesuai dengan apa yang seharusnya terjadi, apabila tidak sesuai maka dapat dilakukan penyesuaian-penyesuaian yang perlu dilakukan.⁴² Pengawasan yang dilakukan pimpinan merupakan kontrol bagi aktivitas bawahan dalam menyelesaikan tugas untuk menuju arah yang harus dicapai agar dalam menyelesaikan tugas atau tanggung jawabnya sesuai dengan standar dan tujuan program.

⁴¹ Hasil wawancara dengan Bapak Hendra Saputra, *Kepala Bidang Pengumpulan Baitul Mal Aceh*, pada tanggal 9 Januari 2014.

⁴² Hasil wawancara dengan Bapak Hamdani Ali, *Kepala Bidang Perwalian Baitul Mal Aceh*, pada tanggal 10 Januari 2014.

Ada beberapa keuntungan yang didapat dari sistem ini, yang paling utama adalah pimpinan dapat mengetahui watak yang sebenarnya dari pegawai itu sendiri, karena secara psikologis pegawai merasa tidak diawasi, sehingga bisa berbuat semaunya. Dari hal ini kita bisa melihat apakah pegawai yang ada sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan oleh instansi. Walaupun demikian, ada satu kelemahan mendasar dari sistem ini, apalagi jika mempercayakan pengawasan kepada orang lain, karena pimpinan akan mengetahui kinerja pegawainya tergantung pada laporan-laporan dari orang kepercayaan, hal ini bisa dibidang riskan atau tidak sesuai karena adanya kemungkinan pimpinan tidak mendapatkan data yang faktual.

Selanjutnya juga pimpinan Baitul Mal melakukan evaluasi guna untuk melihat sejauh mana keberhasilan program yang telah diterapkan. Hal ini juga akan memperlihatkan pegawai yang tidak mampu melaksanakan tugasnya dengan baik dan kemudian mencari sisi masalah atau kendalanya. Jika pegawai merasa berkesulitan atau tidak mampu melaksanakan tugas tersebut maka akan dilakukan pembinaan atau pelatihan skill oleh pihak yang bersangkutan. Berbagai kendala atau masalah yang ditemukan dari hasil evaluasi juga akan ditindaklanjuti seefektif mungkin seperti pemberian bimbingan dan pelatihan khusus atau memindahkan karyawan ke bidang lain yang dia lebih mahir dan kuasai sesuai dengan latar belakang pendidikannya.⁴³

Para pegawai juga mengakui masih ada beberapa hal yang menurut mereka kurang sesuai dengan kemampuan mereka untuk melaksanakan kebijakan tersebut, namun mereka tidak takut-takut untuk memberi masukan atau kritikan selama itu benar⁴⁴. Begitu juga dengan pembinaan dimana mereka akan diajarkan atau dibina secara bertahap dalam hal-hal tertentu yang belum mereka kuasai selama ini.

Berbagai keluhan bahkan kritikan dari para pegawai Baitul Mal Aceh terhadap pimpinannya juga disampaikan dengan cara yang baik dan benar. Sebagai seorang pemimpin, hendaklah bahwa setiap kritikan atau keluhan tersebut akan ditampung kemudian akan dievaluasi kembali karena banyak saran atau kritikan yang justru membangun. Sebagai seorang pimpinan bukan berarti dia yang lebih hebat, namun bisa jadi bawahannya bisa lebih mahir dan mengerti

⁴³ Hasil wawancara dengan Bapak Hamdani Ali, *Kepala Bidang Perwalian Baitul Mal Aceh*, pada tanggal 10 Januari 2014.

⁴⁴ Hasil wawancara dengan Muchsin, *Pegawai pada Baitul Mal Aceh*, pada tanggal 15 Januari 2014.

dibidangnya, tinggal saja bagaimana cara pimpinan berkomunikasi dengan baik dengan karyawan atau bawahannya guna terlaksananya program dengan baik.⁴⁵

Sebagai seorang pimpinan juga mengakui akan pentingnya masukan atau kritikan yang membangun guna tercapainya visi dan misi Baitul Mal Aceh, namun tetap dengan cara yang baik dan profesional. Tingkat komunikasi yang baik antara pimpinan dengan pegawainya akan sangat menentukan keberhasilan program yang ingin dicapai oleh instansi tersebut. Untuk itu apapun kebijakan yang diambil oleh pimpinan harus dikomunikasikan sebaik mungkin dengan bawahan atau pegawai agar kebijakan tersebut dapat berjalan dengan baik dan sesuai harapan yang ingin dicapai.

3. Kendala pemimpin/kepala Baitul Mal Aceh dalam Memotivasi Kerja Pegawai Baitul Mal Aceh

Berbicara tentang masalah dan kendala, kita semua pasti dihadapkan pada masalah-masalah dalam keseharian kita dalam hidup ini. Jadi dalam mengambil kebijakan dan memotivasi karyawan pastilah ada masalah dan kendala, baik itu dalam skala kecil ataupun besar. Sudah menjadi kewajiban pemimpin untuk menjalankan kapasitasnya sebagai, seorang pemimpin dengan baik dan benar, termasuk dalam hal memberikan motivasi kepada karyawannya.

Begitu juga halnya pada Baitul Mal Aceh, pimpinan mendapat beberapa kendala dalam menerapkan berbagai programnya seperti banyaknya pegawai yang belum pernah mengikuti pelatihan khususnya pelatihan manajemen zakat, bahkan ada yang belum pernah sama sekali sehingga kondisi ini membuat karyawan tidak memiliki kapasitas yang cukup untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu⁴⁶. Pengalaman dan pelatihan merupakan sesuatu hal yang penting dalam suatu organisasi dimana hal ini akan meningkatkan kemampuan pegawai serta mendapatkan pengalaman baru hingga akhirnya pegawai Baitul Mal Aceh mampu menyesuaikan diri dengan tugas yang ada.

Selain itu juga pimpinan Baitul Mal Aceh merasa terkendala dengan cara komunikasi karyawan yang kadangkala tidak terlalu mengerti dengan program yang telah disepakati.⁴⁷ Hal ini disebabkan oleh tidak adanya training atau pelatihan pada saat proses perekrutan dilakukan sehingga mereka tidak terlalu

⁴⁵Hasil wawancara dengan Asrul Hadi Muhiddin, *Pegawai pada Baitul Mal Aceh*, pada tanggal 15 Januari 2014.

⁴⁶Hasil wawancara dengan Asrul Hadi Muhiddin, *Pegawai pada Baitul Mal Aceh*, pada tanggal 15 Januari 2014.

⁴⁷Hasil wawancara dengan Bapak Armiadi Musa, *Kepala Baitul Mal Aceh*, pada tanggal 9 Januari 2014.

mengerti dengan program kerja yang telah ditetapkan.⁴⁸ Beban kerja yang dianggap besar serta anggaran operasional yang belum digunakan secara efektif menjadi kendala tersendiri dalam menerapkan berbagai program yang telah direncanakan oleh Baitul Mal Aceh sehingga wajar saja mungkin jika masih banyak kekurangan di beberapa program dan kegiatan.

Tetapi pada kenyataannya memang tidak banyak masalah yang timbul akibat pemberian motivasi ini, seperti dikatakan juga memotivasi pegawai Baitul Mal Aceh yang memiliki skill memang lebih sulit jika dibanding pegawai yang biasa-biasa saja, itu dikarenakan tingkat pendidikan dan pola pikir pegawai yang berbeda. Untuk mengatasi pegawai yang memiliki skill lebih tinggi di sini pemimpin dalam memotivasi berupa memberikan rasa kebanggaan dan kepercayaan diri kepada pegawai, yaitu dengan cara memberikan kesempatan untuk pengambilan sebuah keputusan yang ada di Baitul Mal Aceh. Sedangkan kepada pegawai yang mempunyai skill rendah, kepala Baitul Mal Aceh memberikan contoh dan arahan kepada pegawai dalam hal penyelesaian pekerjaan. Dengan cara seperti itu kendala pemimpin dalam hal memotivasi pegawai yang memiliki skill tinggi maupun rendah akan dapat teratasi.⁴⁹

Dari segi fisik dan lokasi penulis juga mengamati beberapa titik fasilitas yang masih tergolong kurang seperti fasilitas kerja dan pengelolaan ruangan karyawan yang masih terlihat kurang tertib dan rapi. Hal ini mungkin saja karena ketersediaan ruangan dan fasilitas pendukung lainnya yang masih tergolong minim dan kurang sehingga terlihat beberapa pegawai dan fasilitas kerjanya tidak beraturan.⁵⁰

Baitul Mal Aceh sebagai salah satu instansi pemerintah tentu sering terjadi suatu permasalahan yang sedikit banyak dapat mempengaruhi sistem kerja dalam instansi tersebut. Disinilah peran pemimpin pada suatu organisasi diperlukan untuk mengatasi atau paling tidak meminimalisir permasalahan tersebut agar sistem kerja kembali berjalan secara seimbang. Selain mengatasi suatu permasalahan, peran seorang kepala Baitul Mal Aceh dalam memotivasi para pegawainya juga sangat diperlukan guna meningkatkan kinerja Baitul Mal Aceh.

Meski demikian dengan segala kekurangan dan keterbatasan yang dimiliki, beberapa kebijakan yang telah diambil oleh pimpinan telah memberikan dampak atau hasil kerja nyata sesuai dengan tujuan yang dicapai. Kebijakan yang tepat

⁴⁸Hasil wawancara dengan Bapak Sayed Muhammad Husen, *Kepala Bidang Sosialisasi dan Pengembangan Baitul Mal Aceh*, pada tanggal 9 Januari 2014.

⁴⁹Hasil wawancara dengan Bapak Armiadi Musa, *Kepala Baitul Mal Aceh*, pada tanggal 13 Januari 2014.

⁵⁰Hasil Observasi penulis pada tanggal 16-20 Januari 2014.

oleh pimpinan akan meningkatkan kualitas kerja para pegawai di Baitul Mal Aceh serta semua program berjalan dengan lancar bahkan kredibilitas nama lembagapun akan sangat membaik dengan kebijakan yang tepat selama ini.

Selama ini juga dengan berbagai langkah dan kebijakan yang diambil oleh kepala Baitul Mal Aceh secara umum volume kerja sudah sesuai rencana serta banyak kegiatan yang sudah berhasil sesuai target. Selain itu juga dengan berbagai langkah dan kegiatan yang dilakukan oleh Baitul Mal Aceh telah menciptakan kesadaran masyarakat untuk memberi zakat bahkan untuk beberapa saat terakhir ini pemberi zakat semakin meningkat⁵¹. Ini membuktikan bahwa kebijakan pimpinan sangat memberi dampak terhadap tujuan lembaga atau instansi.

P E N U T U P

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat di ambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam mempengaruhi prestasi organisasi. Kepemimpinan yang efektif dapat memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua karyawan dalam mencapai tujuan organisasi yang diinginkan.

Implementasi kebijakan pemimpin dalam memotivasi semangat kerja pegawai Baitul Mal Aceh adalah dengan memberikan pengarahan dan bimbingan terhadap karyawan. Pemberian pengarahan dan bimbingan yang baik kepada karyawan akan memberikan umpan balik (*feedback*) yang positif kepada karyawan tentang bagaimana bekerja dengan baik yang akan membuat karyawan lebih mengerti dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. Di dalam mengimplementasikan kebijakan, pimpinan juga melakukan pengawasan dan evaluasi.

Di antara kendala Pimpinan Baitul Mal Aceh dalam Memotivasi Kerja Pegawai Baitul Mal Aceh adalah banyaknya pegawai yang belum pernah mengikuti pelatihan khususnya pelatihan manajemen zakat, bahkan ada yang belum pernah sama sekali sehingga kondisi ini membuat karyawan tidak memiliki kapasitas yang cukup untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu. Selain itu, terjadinya miskomunikasi dan kesalahpahaman antara perintah pimpinan dan karyawan telah membuat kebijakan yang ditetapkan salah dipahami dan tidak terlalu di mengerti. Hal ini disebabkan oleh tidak adanya training atau pelatihan pada saat proses perekrutan dilakukan sehingga mereka tidak terlalu mengerti dengan program kerja yang telah ditetapkan. Di dalam hal ini, guna mengatasi pegawai yang memiliki skill lebih tinggi, pemimpin dalam memotivasi berupa

⁵¹ Hasil Observasi penulis pada tanggal 16-20 Januari 2014.

memberikan rasa kebanggaan dan kepercayaan diri kepada pegawai, yaitu dengan cara memberikan kesempatan untuk pengambilan sebuah keputusan yang ada di Baitul Mal Aceh. Sedangkan kepada pegawai yang mempunyai skill rendah, kepala Baitul Mal Aceh memberikan contoh dan arahan kepada pegawai dalam hal penyelesaian pekerjaan. Dengan cara seperti itu kendala pemimpin dalam hal memotivasi pegawai yang memiliki skill tinggi maupun rendah akan dapat teratasi. Pada sisi lain, kurangnya memadainya sarana dan fasilitas kerja yang ada berimplikasi juga pada menurunnya semangat kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Aep Kusnawan dan Aep Sy Firdaus. *Manajemen Pelatihan Dakwah*. Jakarta: Rineka Cipta, 2009.
- Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung. *Manajemen Syariah dalam Praktik*. Jakarta: Gema Insani, 2003.
- Edy Sutrisno. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenada Media, 2012.
- Eko Maulana Ali Saroso. *Kepemimpinan Integratif Berbasis ESQ*. Jakarta: Bars Media Komunikasi, 2004.
- Elizabeth O'leary. *Kepemimpinan*. Yogyakarta : Andi, 2001.
- Manulang. *Dasar-Dasar Manajemen*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2006.
- Melayu SP Hasibuan. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Askara, 1996.
- Qanun No. 10 tahun 2007.
- Sjafri Mangkuprawira. *Bisnis, Manajemen, dan Sumberdaya Manusia*. Bogor: IPB Press, 2009.
- Sondang P. Siagian. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta, 2002.
- Suwarto. *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: Universitas Atma Jaya, 2011.
- Veithzal Rivai. *Kiat Memimpin dalam Abad Ke-21*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004.
- William N. Dunn. *Analisis Kebijakan*. Diterjemahkan oleh Samodra Wibawa, dkk. Edisi ke 2. Jakarta: 1999.
- Winardi. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prenda Media, 2004.
- Winardi. *Memotivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2001.

