

ISBN978-4-86357-072-6



Pengantar Psikologi Kerja Sama Internasional



Pengantar Psikologi Kerja Sama Internasional

Tujuh belas studi kasus motivasi yang dikumpulkan dari lapangan

Agustus 2016

Agustus 2016



Isi

Isi.....	i
Pengantar Psikologi.....	ii
Akronim dan Singkatan.....	iii
Penulis yang Berkontribusi.....	iv
Prakata	1
1. Pendahuluan: Latar Belakang dan Tujuan dari Buklet Ini	3
2. Teori tentang Motivasi	7
(1) Teori Motivasi dan Determinasi Diri.....	7
(2) Hierarki Kebutuhan Maslow.....	20
(3) Teori Dua Faktor: Mengatasi tidak hanya yang positif, tetapi juga yang negatif.....	22
3. Studi Kasus	24
(1) Motivasi Staf Pemerintah Pusat	24
Studi Kasus 1: Menempatkan Kegiatan pada Catatan.....	24
Studi Kasus 2: Dipilih oleh Tim.....	31
Studi Kasus 3: Kepercayaan dalam Tim.....	35
Studi Kasus 4: Inisiatif Kami, Proyek Kami.....	41
(2) Motivasi Staf Pemerintah Daerah	45
Studi Kasus 5: Mengizinkan Staf Daerah untuk Berinisiatif dalam Mengembangkan Materi Pelatihan.....	45
Studi Kasus 6: Mendengarkan Pendapat Mengarah ke Perubahan.....	51
Studi Kasus 7: Lebih Banyak Pengetahuan Mengarah ke Layanan yang Lebih Baik.....	56
Studi Kasus 8: Beberapa Bekerja Bersama-sama dengan Petani, Lainnya “Diculik” oleh Mereka.....	60
(3) Motivasi Petani	65
Studi Kasus 9: Bertani dengan Senang dan Bertani demi sebagai Panutan.....	65
Studi Kasus 10: Mitra Terbaik Saya Adalah Staf Penyuluh.....	71

Studi Kasus 11: Petani Model sebagai Pelatih.....	76
Studi Kasus 12: Teknologi Mungkin Luar Biasa, Tetapi.....	83
Studi Kasus 13: Tidak Diizinkan untuk Berhenti.....	87
Studi Kasus 14: Menyediakan Barang dan Peralatan Gratis.....	93
Studi Kasus 15: Membangun Kepercayaan di antara Petani.....	98
Studi Kasus 16: Memanfaatkan Kekuatan Petani.....	103
Studi Kasus 17: Implementasi yang Cepat dan Tepat Waktu.....	107
4. Penutup: Menyelaraskan Diri untuk Mencapai Tujuan.....	113
Referensi.....	117
Bacaan yang Disarankan.....	118
Pendekatan SHEP dari Sudut Pandang Akademik.....	119
(1) Sebuah Analisis Teori Determinasi Diri tentang Alasan Berpartisipasi Dalam Proyek.....	119
(2) Penerapan Teori Determinasi Diri dalam Implementasi JICA Program Kerjasama Teknis.....	119

Pengantar Psikologi

Pengantar Psikologi 1: Apakah Pujian Efektif?.....	39
Pengantar Psikologi 2: Harapan Palsu Meruntuhkan Motivasi.....	64
Pengantar Psikologi 3: Motivasi Intrinsik Meningkatkan Kreativitas.....	69
Pengantar Psikologi 4: Efek yang Melemahkan.....	80
Pengantar Psikologi 5: Ketidakberdayaan Dapat Dipelajari.....	91
Pengantar Psikologi 6: Pentingnya Penentuan Waktu (Teori Motivasi Sementara).....	111

Akronim dan Singkatan

FABLIST Forum	<i>Farm Business Linkage Stakeholder Forum</i> (Forum Pemangku Kepentingan Hubungan Bisnis Pertanian)
JICA	<i>Japan International Cooperation Agency</i> (Badan Kerja Sama Internasional Jepang)
SDT	<i>Self-Determination Theory</i> (Teori Determinasi Diri)
SHEP	<i>Smallholder Horticulture Empowerment and Promotion</i> (Pemberdayaan dan Promosi Hortikultura Petani Kecil)
SHEP Phase 1	<i>Smallholder Horticulture Empowerment Project</i> (Proyek Pemberdayaan Hortikultura Petani Kecil)

Penulis yang Berkontribusi

Buklet ini dikembangkan oleh seorang supervisor akademik dan tim penulis bersama yang terdiri dari anggota staf Badan Kerja Sama Internasional Jepang (Japan International Cooperation Agency/JICA) dan seorang konsultan, seperti yang tercantum di bawah ini. Studi kasus yang dijelaskan dalam buklet ini didasarkan pada informasi yang dikumpulkan selama penelitian yang dilakukan dari bulan April hingga Oktober tahun 2015 di beberapa negara berkembang serta di Jepang.

Supervisor Akademik dan Rekan Penulis

- Nobuo R. Sayanagi, PhD, Associate Professor, Fakultas Ilmu Pengetahuan Manusia dan Kajian Budaya, Perguruan Tinggi Yamanashi Eiwa

Tim Penulis Bersama

- Jiro Aikawa, PhD, Senior Advisor (Pengembangan Pertanian dan Pedesaan), JICA
- Kumiko Shuto, Doktor Ilmu Sosial (Studi Kebijakan), Konsultan di International Management Group (IMG) Inc.
- Makiko Asaoka, Departemen Pengembangan Pedesaan, JICA

Dr. Aikawa menulis “1. Pendahuluan,” dan Dr. Sayanagi menulis “2. Teori tentang Motivasi” dan kolom “Pengantar Psikologi”. Dr. Shuto mengumpulkan informasi dari lapangan dan menulis “3. Studi Kasus” dan “4. Penutup,” yang diawasi oleh Dr. Sayanagi.

Sedangkan “3. Studi Kasus” didasarkan pada informasi mengenai kejadian aktual dan komentar yang dikumpulkan selama studi lapangan, detail yang dapat diidentifikasi seperti berikut ini telah diubah untuk melindungi privasi dan kerahasiaan subjek penelitian: nama orang dan institusi, nama bidang keahlian tertentu dan nama subsektor pertanian tertentu.

Prakata

Banyak praktisi yang terlibat dalam kerja sama teknis JICA yang secara konsisten memegang satu keyakinan, dan itu adalah salah satu yang berkaitan dengan kepentingan mendasar dari pengembangan sumber daya manusia untuk pembangunan negara mana pun. Benar, kepercayaan serupa akan pentingnya modal manusia dianut secara luas di antara banyak lembaga dan donor yang terkait dengan pengembangan. Namun, seperti yang saya lihat, apa yang membedakan JICA (atau Jepang) dari lembaga (atau negara) donor lainnya adalah bahwa JICA menempatkan penekanan yang sangat kuat pada sikap proaktif masyarakat. Sikap ini akan secara terus-menerus menyebabkan masyarakat, benar-benar rela mencari masalah-masalah di lingkungan mereka dan membuat mereka lebih baik. Keyakinan yang dipegang di antara para praktisi bantuan Jepang ini dapat, dengan cara tertentu, ditafsirkan sebagai ekspresi tingkat mikro dari prinsip dasar ODA Jepang: prinsip swadaya. Mengingat pentingnya pengembangan kapasitas tersebut, berbagai upaya telah dilakukan untuk membuka proses menuju ke sana, termasuk yang dilakukan oleh JICA. Volume saat ini merupakan tambahan penting untuk pekerjaan tersebut.

Isi volume ini didasarkan pada pengalaman dan pengetahuan yang berasal dari sebuah proyek di Kenya tentang pemberdayaan petani skala kecil. Didasarkan pada teori dalam psikologi yang disebut teori determinasi diri, proyek telah berhasil membangun mekanisme melalui berbagai aktor -- misalnya, pejabat pemerintah, petugas penyuluhan pertanian, dan petani -- berkontribusi secara kolektif untuk pencapaian dari proyek, selagi mereka bekerja sendiri, yang didorong oleh motif individu mereka. Proyek tersebut ternyata berhasil, dan didorong oleh keberhasilan itu, proyek serupa yang mengandalkan pada premis yang sama berkembang ke negara-negara Afrika lainnya serta di tempat lain, menghasilkan hasil positif yang serupa.

Volume ini bertujuan untuk melihat kembali pengalaman yang terkumpul dalam proyek Kenya itu. Ini adalah upaya untuk mengodifikasi, dengan bantuan teori dalam psikologi, jenis pengetahuan yang sampai sekarang dipegang di antara orang-orang sebagai “pengetahuan diam-diam,” dan mengubahnya menjadi “pengetahuan eksplisit.” Dengan kata lain, ini merupakan upaya untuk membuka kotak hitam dari proses pengembangan kapasitas, dan dengan demikian, ini patut mendapat perhatian semua pihak yang terlibat dalam kerja sama teknis.

Saya senang melihat bahwa seiring dengan publikasi dari volume saat ini, upaya dilakukan oleh anggota proyek Kenya untuk menambah pengetahuan psikologis tentang perilaku manusia, melalui makalah penelitian dan presentasi akademis. Saya memang terdorong untuk melihat contoh kerja sama teknis kami yang berkembang sehingga hal tersebut tidak hanya memanfaatkan sepenuhnya pengetahuan akademis dalam implementasinya, tetapi juga memberi umpan balik kepada sivitas akademika mengenai apa yang telah ditemukan selama implementasi. Hal tersebut memang usaha keras yang menginspirasi serta terpuji, dan saya ingin menyampaikan rasa hormat saya yang terdalam kepada semua orang yang telah berpartisipasi dalam pekerjaan tersebut.

Wakil Presiden
Hiroshi Kato
JICA

1. Pendahuluan Latar Belakang dan Tujuan dari Buklet Ini

Pemerintah Jepang telah mendukung petani kecil di Afrika selama lebih dari setengah abad. Mereka kini mempromosikan pertanian yang menguntungkan sesuai dengan aspirasi banyak negara Afrika untuk mempraktikkan pertanian sebagai bisnis. Pendekatan SHEP (http://www.jica.go.jp/english/our_work/thematic_issues/agricultural/shep.html) memainkan peran kunci dalam membantu Afrika dengan pertanian yang menguntungkan, yang secara aktif diupayakan dalam berbagai proyek kerja sama teknis JICA.

Pendekatan SHEP memiliki dua pilar pendukung seperti yang ditunjukkan di bawah ini:

- (1) Mempromosikan pertanian sebagai bisnis dan (2) Memberdayakan dan memotivasi orang dengan desain dan tips kegiatan yang efektif.



Pilar pertama—mempromosikan pertanian sebagai bisnis—bertujuan menciptakan ekonomi lokal yang efisien dengan berbagi informasi pasar dan produsen di antara para pemangku kepentingan pasar. Dengan kata lain, SHEP mengimplementasikan kegiatan untuk

memitigasi asimetri informasi pasar yang dimiliki oleh berbagai pelaku pasar. Di sisi lain, pilar kedua—memberdayakan dan memotivasi orang—mengacu pada teori tentang motivasi, khususnya Teori Determinasi Diri (SDT) yang diajukan Edward Deci dkk. SDT mengidentifikasi tiga kebutuhan psikologis; yaitu, kebutuhan otonomi, kompetensi, dan keterkaitan. Pendekatan SHEP secara aktif mempromosikan kegiatan yang memberikan dukungan untuk ketiga kebutuhan psikologis ini. Seperti digambarkan di atas, orisinalitas pendekatan SHEP bertumpu pada kegiatan yang memenuhi esensi dari kedua pilar. Misalnya, petani melakukan survei pasar di mana mereka pergi ke pasar dan mewawancarai pelaku pasar, seperti pembeli. Mereka memperoleh informasi tentang hasil panen yang laris, fluktuasi harga, kualitas yang disukai, dan sebagainya sehingga asimetri dari informasi dapat dimitigasi. Selain itu, karena survei pasar dilakukan oleh petani sendiri, mereka dapat merasakan pencapaian, sehingga mendukung kebutuhan mereka akan kompetensi. Para petani kemudian memutuskan tanaman mana yang akan ditanam berdasarkan informasi yang mereka kumpulkan dari survei pasar mereka. Proses ini mendukung kebutuhan mereka akan otonomi. Survei pasar SHEP, pada akhirnya, memenuhi persyaratan kedua pilar.

Kegiatan-kegiatan ini, yang mendukung kebutuhan psikologis masyarakat, tidak selalu terbatas pada kegiatan yang dilakukan dalam pendekatan SHEP. Faktanya, JICA telah mengumpulkan studi kasus tentang praktik yang baik melalui sejarah panjangnya atas kerja sama teknis di lapangan. Saat ini, segudang proyek JICA mengimplementasikan kegiatan yang diisi dengan tips-tips inovatif untuk memotivasi orang. Namun tips-tips tersebut cenderung dikembangkan dan diakumulasikan sebagai pengetahuan diam-diam oleh individual, tanpa ada kesempatan bagi tips tersebut untuk dibagikan secara luas di antara orang lain atau dimanfaatkan pada kesempatan lain.

Sebelum saya mulai bekerja di SHEP Tahap 1, saya telah bekerja sebagai ahli dalam bidang pelatihan petani dan penyuluhan pertanian untuk

proyek padi di Kilimanjaro, Tanzania. Proyek ini mengadopsi pendekatan penyuluhan petani-ke-petani, di mana petani inti yang dilatih di pusat pelatihan mengajar petani lain menggunakan sawah mereka sendiri untuk mendemonstrasikan berbagai teknik. Pendekatan ini telah sangat berhasil dalam mensosialisasikan teknik dasar budidaya padi kepada sejumlah besar petani yang setelah mempelajari teknik tersebut, menikmati manfaat dari peningkatan hasil. Tanpa dibayar, para petani inti ini secara aktif terlibat dalam berbagai kegiatan masyarakat selain mengajarkan pertanian padi kepada petani lain. Ketika ditanya, mereka memberi tahu saya alasan aktifnya kerja komunitas mereka, yang mencakup hal-hal berikut: “Saya senang bisa membantu komunitas kami”; “Saya merasa bangga dengan diri saya sendiri ketika saya dipanggil guru oleh petani lain”; dan “Saya hanya menikmati mengajar orang lain.” Beberapa bertanya-tanya mengapa petani inti melakukan apa yang mereka lakukan tersebut tanpa imbalan uang. Ada juga orang yang menyarankan: “Karena petani inti sangat terampil, kita harus membayar mereka untuk mengajar di skema irigasi lain.” Mendengar komentar seperti itu, saya memiliki firasat bahwa jika kami membayar mereka, mereka akan berhenti melakukan pekerjaan komunitas yang mereka ikuti secara aktif. Saya frustrasi karena saya tidak dapat menjelaskan kepada orang lain alasan memiliki firasat seperti itu. Namun, secara kebetulan, saya menemukan sebuah buku berjudul *Why We Do What We Do* oleh Edward Deci, yang memberi saya wawasan yang membuka mata tentang masalah motivasi. Proyek di Kilimanjaro adalah proyek kerja sama pertanian JICA yang paling lama berjalan di Afrika. Dengan demikian, pendekatan petani-ke-petani pasti merupakan puncak dari pengetahuan dan kebijaksanaan yang dibangun oleh para pendahulu saya. Dengan membangun dan mengembangkan lebih lanjut di atas pengalaman ini, saya merancang kegiatan berdasarkan SDT selama SHEP Tahap 1, yang kemudian saya kerjakan sebagai pemimpin tim proyek. Ini adalah latar belakang SDT memainkan peran sangat penting dalam pendekatan SHEP.

Buklet ini merinci berbagai studi kasus yang terjadi dalam proyek kerja sama teknis untuk berbagai tingkat pemangku kepentingan: staf pemerintah pusat, staf pemerintah daerah dan penerima manfaat akhir (petani). Ini mengkaji perilaku individu yang bersangkutan dan konsekuensinya dari sudut pandang SDT. Penganalisis mencoba mengubah pengetahuan diam-diam yang dimiliki oleh ahli dan konsultan proyek individu menjadi pengetahuan eksplisit yang dapat dibagikan kepada pembaca. Kolom “Tips untuk Perencana dan Pelaksana Proyek” di akhir setiap studi kasus menguraikan pelajaran yang dipetik dari studi kasus tertentu. Kolom “Pengantar Psikologi” memperkenalkan pembaca pada beberapa teori akademis dan eksperimen psikologis yang terkait dengan studi kasus. Di akhir buklet, ringkasan makalah akademis yang menganalisis pendekatan SHEP melalui SDT diperkenalkan.

Saya berharap buklet ini akan menginspirasi pembaca untuk belajar lebih banyak tentang teori mengenai motivasi dan membantu mereka mempraktikkan apa yang mereka pelajari dari buklet ini dalam pekerjaan mereka. JICA berkomitmen untuk memberikan bantuan teknis berkualitas tinggi kepada negara-negara mitra, dan akan menjadi kebahagiaan terbesar saya jika buklet ini membantu mewujudkan bantuan tersebut.

Akhir kata, saya ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada para ahli, konsultan, personel pendamping, dan petani yang telah bekerja sama dalam wawancara yang dilakukan untuk penelitian ini. Saya sangat menghargai kerja sama dan kontribusi mereka.

Jiro Aikawa, JICA Senior Advisor
(eks Ketua Tim SHEP Tahap 1)

2. Teori tentang Motivasi

(1) Teori Motivasi dan Determinasi Diri

Aspek psikologis dari pendekatan SHEP didasarkan pada teori motivasi yang disebut Teori Determinasi Diri (*Self-Determination Theory/SDT*), yang dikembangkan oleh Edward Deci dan Richard Ryan (Deci & Ryan, 1985). SDT dianggap sebagai salah satu faktor penentu di balik keberhasilan pendekatan tersebut. SDT dirumuskan pada tahun 1970-an, dan telah memainkan peran utama dalam mengubah cara kita memandang perilaku dan motivasi manusia. Salah satu pencapaian SDT yang paling menonjol adalah penemuan dan penjelasan tentang **efek yang melemahkan** (dibahas secara lebih rinci di kolom “Pengantar Psikologi 4”), di mana penghargaan menurunkan tingkat keterlibatan berikutnya dalam suatu tugas.

Gagasan klasik tentang motivasi

Menurut gagasan klasik tentang motivasi dalam psikologi tradisional, perilaku memberi penghargaan diasumsikan selalu meningkatkan keterlibatan berikutnya, sedangkan hukuman akan selalu menurunkannya. Mekanisme psikologis yang mendasari untuk cara berpikir ini diilustrasikan dalam gambar di bawah. Di bawah konsep ini, semua perilaku disebabkan oleh **pendorong** (lihat gambar paling kiri). Dorongan didasarkan pada kebutuhan fisiologis seperti lapar, haus, dan tidur, serta kebutuhan sosial seperti uang, penghindaran hukuman, kekuasaan, dan persetujuan sosial. Semua kebutuhan ini, ketika terpenuhi, akan memungkinkan individu untuk memiliki kesempatan yang lebih baik untuk bertahan hidup. Dorongan timbul ketika ada kekurangan dalam kebutuhan tertentu (misalnya, rasa lapar muncul ketika ada kekurangan nutrisi). Ketidaknyamanan disebabkan ketika dorongan timbul, sehingga individu akan berusaha untuk mengatasi ketidaknyamanan tersebut.

Pada awalnya, mereka mungkin tidak tahu bagaimana mengatasi ketidaknyamanan, sehingga mereka berperilaku dengan cara yang tidak memuaskan kebutuhan. Namun, setelah beberapa percobaan dan kesalahan, mereka akan menemukan cara untuk memenuhi kebutuhan dan mengurangi ketidaknyamanan. Akibatnya, mereka akan belajar bahwa perilaku yang mereka lakukan akan memuaskan kebutuhan di masa mendatang. Sebaliknya, ancaman hukuman menimbulkan kecemasan, sehingga mereka akan mempelajari cara-cara untuk menghindari kecemasan ini. Gagasan penggunaan penghargaan dan hukuman—atau wortel dan tongkat—untuk memotivasi orang didasarkan pada gagasan klasik tentang motivasi ini.



Teori dorongan motivasi klasik berguna dalam menjelaskan banyak jenis perilaku. Faktanya, banyak yang akan menganggap masuk akal bahwa penggunaan wortel dan tongkat adalah cara yang efektif untuk memotivasi orang. Benar, ada beberapa kasus di mana pendekatan wortel-dan-tongkat memang valid. Namun, efek dari pendekatan ini dalam banyak kasus bersifat jangka pendek. Artinya, perilaku yang diinginkan akan berlanjut

selama hadiah atau hukuman diberikan, tetapi akan segera dihentikan hampir dengan segera setelah hadiah atau hukuman itu ditarik.



Sebuah konsep baru: Motivasi intrinsik

Ide dasar di balik teori dorongan klasik dapat diparafrasekan sebagai “orang tidak akan bekerja kecuali mereka dibuat untuk itu” atau “orang perlu dimotivasi oleh sesuatu atau orang lain.” Apakah ini sungguh benar? Anda mungkin dapat memikirkan banyak contoh di mana hal ini tidak terjadi. Banyak contoh seperti itu dapat ditemukan pada anak-anak kecil. Mereka akan terus terlibat dalam apa yang tampaknya menjadi permainan yang paling sepele. Namun, permainan tersebut tidak akan memuaskan kebutuhan apa pun dari fisiologis atau sosial anak—itu tidak akan membuat mereka kenyang dan, dalam banyak kasus, tidak akan mendapatkan pujian dari orang tua mereka (atau mendapatkan teguran), tetapi anak akan tetap melanjutkannya. Perilaku semacam ini tidak dapat dijelaskan oleh dorongan, dan ini didasarkan pada konsep baru: **motivasi intrinsik**. Akar motivasi intrinsik adalah minat dan rasa ingin tahu.



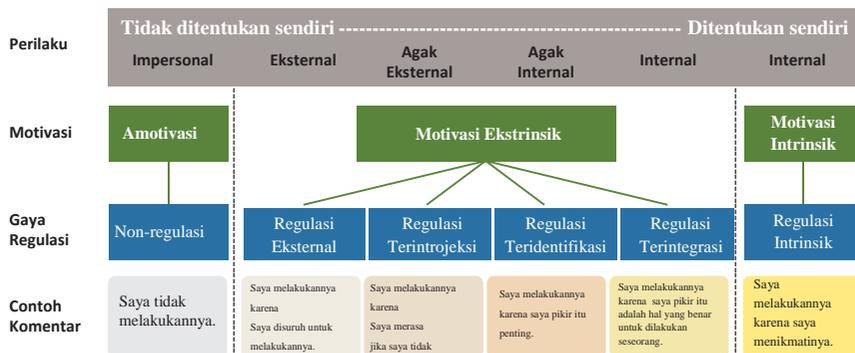
Figur di atas mengilustrasikan mekanisme melalui mana motivasi intrinsik yang menyebabkan perilaku. Ketika rasa ingin tahu muncul, individu bertindak dalam upaya untuk memuaskannya. Ketika rasa ingin tahu berhasil dipuaskan, hal tersebut akan menimbulkan pemahaman terhadap objek rasa ingin tahu dan/atau penguasaan dalam penanganannya. Ini akan menyebabkan siklus di mana rasa ingin tahu lebih lanjut diilhami dan tindakan lebih lanjut didorong untuk memuaskan rasa ingin tahu yang baru ini. Satu perbedaan penting dari figur terakhir (di mana perilaku yang dipelajari diulang)

adalah bahwa tindakan baru untuk memuaskan rasa ingin tahu dalam figur ini perlu kebaruan, yang membutuhkan kreativitas.



Konsep klasik motivasi sekarang disebut **motivasi ekstrinsik**, yang merupakan sumber motivasi yang lebih kuat karena terkait dengan kebutuhan yang penting untuk kelangsungan hidup, tetapi begitu kebutuhan terpenuhi, motivasi menghilang. Motivasi intrinsik relatif lemah, tetapi senantiasa aktif. Namun, ketika motivasi ekstrinsik kuat, hal itu menekan motivasi intrinsik. Hal ini sering terjadi ketika ada kekurangan utama sehubungan dengan kebutuhan fisiologis tertentu. Penelitian telah menunjukkan bahwa motivasi intrinsik tidak hanya menghasilkan kinerja yang lebih baik, tetapi juga kesehatan psikologis yang lebih baik.

Klasifikasi motivasi ekstrinsik



Sumber: Diadaptasi dari Deci & Ryan (1985)

Klasifikasi motivasi dalam SDT

Banyak tugas yang terlibat dalam proyek-proyek pengembangan tidak menarik secara inheren (yaitu bukan sumber motivasi intrinsik). Apakah ini berarti bahwa kita ditakdirkan untuk mendesak peserta pelatihan kita secara ekstrinsik? Untungnya, bukan itu masalahnya. Seperti yang dijelaskan dalam ilustrasi di atas, SDT memiliki sub-klasifikasi motif ekstrinsik.

Jenis motivasi ekstrinsik yang paling heteronom adalah *regulasi eksternal*, di mana perilaku diatur oleh penghargaan atau hukuman eksternal. Dalam keadaan ini, perilaku dilakukan karena individu dipaksa untuk melakukannya. Jika seseorang belum menginternalisasi nilai dari keterlibatan dalam tugas, mereka tidak akan melakukannya kecuali jika mereka diminta untuk melakukannya. Di sebelah kanan regulasi eksternal adalah *regulasi terintrojeksi*. Dalam hal ini, nilai keterlibatan dalam tugas telah agak diinternalisasikan, dan perilaku dilakukan tanpa penghargaan atau hukuman eksternal, sehingga membuatnya tampak sukarela. Namun, orang tersebut tidak sepenuhnya yakin akan pentingnya tugas tersebut, dan hanya melaksanakannya untuk alasan yang dangkal seperti “akan memalukan untuk tidak melakukannya” atau “karena itu akan membuat saya terlihat baik jika saya melakukannya.” Terlibat dalam tugas demi perasaan superioritas adalah tidak berkelanjutan, karena keinginan untuk terlibat di dalamnya dengan cepat berkurang ketika individu menghadapi kemunduran dan dengan demikian tidak bisa pamer. Sebaliknya, terlibat dalam perilaku tertentu untuk menghindari rasa malu atau malu akan mendorong seseorang untuk giat terlibat dalam kegiatan tersebut. Sepintas, hal itu mungkin terlihat bahwa orang tersebut melakukan tugas secara sukarela. Namun, stres yang terkait dengan melakukan tugas di bawah regulasi terintrojeksi sangat kuat, dan risiko atas merusak kesehatan mental orang tersebut tinggi jika kegiatan berlanjut untuk waktu yang lama. *Regulasi teridentifikasi* adalah keadaan di mana nilai keterlibatan dalam tugas telah diinternalisasi secara relatif mendalam, sehingga individu yakin akan pentingnya tugas tersebut. Karena ada keyakinan dalam kinerja kegiatan, mereka mampu melanjutkan bahkan dalam menghadapi kemunduran.

Dalam *regulasi terintegrasi*, jenis motivasi ekstrinsik yang paling otonom, nilai kegiatan telah sepenuhnya dianut dan diintegrasikan ke dalam diri, sehingga terlibat dalam tugas adalah bagian hidup yang dihargai.

Orang biasanya memiliki beberapa jenis motivasi terhadap satu kegiatan. Misalnya, petani dapat berpartisipasi dalam pelatihan karena takut akan dimarahi jika tidak mengikutinya (regulasi eksternal). Namun, pada saat yang sama, mereka mungkin merasa bahwa pelatihan itu penting bagi mereka karena mereka dapat meningkatkan teknik pertanian mereka (regulasi teridentifikasi). Mereka mungkin juga merasa bahwa mereka hanya menikmati belajar teknologi baru (regulasi intrinsik). Hal itu perlu dicatat bahwa biasanya ada pertukaran antara regulasi eksternal dan regulasi internal: semakin tidak otonom motivasi ekstrinsik, semakin kecil kemungkinan akan ada motivasi intrinsik.

Motivasi otonom umumnya dikaitkan dengan kinerja yang lebih baik dan kesehatan mental yang lebih baik. Perhatikan bahwa jenis motivasi ini *bukan* teori panggung—Anda tidak harus perlu memulai dari regulasi eksternal dan bekerja menuju motivasi yang lebih otonom. Faktanya, sulit untuk menginternalisasi perilaku yang awalnya diregulasi secara eksternal, jadi Anda harus mengarahkan untuk motivasi yang seotonom mungkin sejak permulaan.

Memfasilitasi motivasi otonom: Tiga kebutuhan dasar

SDT mengasumsikan bahwa perlu untuk mendukung tiga kebutuhan psikologis dasar untuk memfasilitasi motivasi otonom. Kami menggunakan istilah “mendukung” daripada “memuaskan” ketika mengacu pada ketiga kebutuhan ini, karena secara teknis tidak mungkin untuk sepenuhnya memenuhi kebutuhan ini. Kebutuhan ini berbeda dengan kebutuhan motivasi ekstrinsik, yang merupakan **kebutuhan defisiensi** (yaitu, di mana kurangnya kebutuhan tertentu

akan motivasi untuk memenuhi kekurangan tersebut). Misalnya, rasa lapar akan mendorong seseorang untuk memperoleh makanan, dan rasa lapar ini akan terpuaskan setelah orang tersebut memiliki perut yang kenyang. Namun, ketika ada kekurangan dalam hal kebutuhan dasar di SDT, motivasi menurun dan kesehatan mental terganggu. Selain itu, tidak ada keadaan di mana kebutuhan ini dapat dianggap terpenuhi. (Tepatnya, rasa ingin tahu yang disebutkan dalam figur yang mengilustrasikan mekanisme motivasi intrinsik juga tidak dapat dipenuhi.)

Tiga kebutuhan dasar yang diasumsikan oleh SDT adalah **kebutuhan akan otonomi**, **kebutuhan akan kompetensi**, dan **kebutuhan akan keterkaitan**.

Kebutuhan akan otonomi adalah keinginan untuk bertindak atas kemauan Anda sendiri—atau lebih tepatnya, keinginan untuk *tidak* dikendalikan oleh orang lain. Orang tidak ingin menjadi pion dalam permainan catur, tetapi menjadi pemain catur (de Charms, 1968). Sangat mudah untuk melemahkan kebutuhan akan otonomi; cukup paksa seseorang untuk melakukan sesuatu. Ketika orang tua berkata “Kerjakan pekerjaan rumahmu!” anak akan sering menjawab, “Aku baru saja akan melakukannya! Aku jadi tidak ingin melakukannya lagi!” Ini adalah contoh khas dari kebutuhan akan otonomi yang dilemahkan.



Sebaliknya, beberapa perhatian dan upaya diperlukan untuk memberikan **dukungan otonomi**. Di bawah ini adalah beberapa hal yang perlu diingat untuk mendukung kebutuhan seseorang akan otonomi.

- 1) Berhati-hatilah dengan bahasa yang Anda gunakan, dan jangan pernah menyuruh atau memerintahkan seseorang untuk melakukan suatu tugas.

Begitu seseorang merasa bahwa mereka dipaksa oleh Anda untuk melakukan sesuatu, mereka merasa bahwa mereka telah menjadi pion Anda. Penghargaan dan hukuman melemahkan perasaan bahwa orang tersebut melakukan tugas atas kemauan mereka sendiri; pada prinsipnya, penghargaan dan hukuman tidak boleh digunakan untuk memotivasi orang.

- 2) Komunikasikan alasan untuk terlibat dalam tugas.

Begitu seseorang memahami pentingnya suatu tugas, lebih mudah bagi mereka untuk merasa bahwa mereka melakukannya atas kemauan mereka sendiri. Sebaliknya, jika ada penjelasan yang kurang dan mereka tidak mengerti mengapa mereka melakukan kegiatan tersebut, mereka akan merasa bahwa mereka melakukannya hanya karena Anda memaksa mereka untuk melakukannya.

- 3) Terima perasaan ketidakpuasan dan kritikan terhadap tugas. Menegur seseorang karena menyuarakan keraguan mereka tentang tugas tidak akan membuat perasaan itu hilang! Di sisi lain, jika Anda menerima pendapat dan perasaan mereka, mereka akan merasa bahwa sudut pandang mereka dianggap bermakna, dan itu akan memudahkan mereka untuk merasa bahwa mereka bertindak atas kemauan mereka sendiri.

- 4) Berikan pilihan dalam hal tugas apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya.

- 5) Mintalah pendapat mereka tentang bagaimana melakukan tugas itu.

Penelitian di SDT telah menyarankan bahwa kebutuhan ini adalah yang paling penting dari ketiganya, tetapi sebagian besar penelitian telah dilakukan dengan subjek Barat kelas menengah ke atas—hampir tidak ada penelitian yang meneliti subjek miskin atau melarat yang akan menjadi

sasaran proyek kerja sama teknis dalam pengembangan pertanian dan pedesaan. Seperti yang mungkin diketahui banyak pembaca dari pengalaman, proyek apa pun yang hanya menyediakan teknologi dan tidak banyak memberikan arahan kepada orang miskin dan melarat akan ditakdirkan untuk gagal. Untuk orang-orang seperti itu, mungkin lebih penting guna memberikan dukungan untuk kompetensi sebelum memberikan dukungan untuk otonomi.

“Kompetensi” dalam **kebutuhan akan kompetensi** memiliki arti yang sedikit berbeda dari istilah yang umum digunakan. Kompetensi dalam SDT didefinisikan sebagai “kemampuan untuk berinteraksi secara efektif dengan lingkungan seseorang.” Kita merasa kompeten ketika kita telah berhasil membuat dampak pada lingkungan kita dalam kasus-kasus seperti ketika kita dapat mencapai tugas seperti yang direncanakan sebelumnya, ketika kita merasa bahwa kemampuan kita meningkat, dan ketika rasa ingin tahu kita terpuaskan. **Kebutuhan akan kompetensi** adalah keinginan untuk merasakan kompetensi tersebut. Dalam kebanyakan kasus, orang yang menghadapi kesulitan seperti kemiskinan atau kemiskinan yang ekstrim tidak memiliki kesempatan untuk dididik atau dilatih, dan sangat sulit bagi mereka untuk merasakan kompetensi.



Dukungan kompetensi memerlukan pertimbangan sebagai berikut:

1) Rancang tugas sehingga menjadi sulit secara optimal

Jika suatu tugas terlalu sulit, orang tersebut tidak akan merasa bahwa mereka telah berhasil membuat dampak pada lingkungan mereka. Untuk memberikan dukungan kompetensi kepada orang miskin dan melarat, perlu untuk memecah tujuan dari tugas menjadi langkah-langkah kecil dan meningkatkan jumlah capaian di mana mereka dapat merasakan dampak dari tindakan mereka. Penting bagi mereka untuk merasa bahwa mereka mampu mencapai tujuan dengan menggunakan kemampuan mereka sendiri, jadi bukanlah ide yang baik untuk memberikan terlalu banyak bantuan. Sebaliknya, jika suatu tugas terlalu mudah, orang tersebut tidak akan merasa bahwa mereka telah membuat dampak yang berarti atau bahwa mereka meningkat pada tugas tersebut, sehingga mereka tidak akan termotivasi secara otonom untuk melakukan tugas tersebut.

2) Memungkinkan peserta untuk secara akurat mengevaluasi pencapaian mereka dalam tugas

Cobalah untuk mengingat pertama kali Anda melakukan tugas yang menantang. Anda mungkin tidak dapat mengetahui apakah Anda melakukan tugas dengan benar atau tidak. Namun, jika Anda memiliki supervisor yang baik, orang itu mungkin akan memberi Anda umpan balik yang membantu pemahaman Anda tentang seberapa baik kinerja Anda. Penting untuk tidak hanya memberikan pujian umum kepada seseorang yang melakukan tugas, tetapi untuk lebih spesifik tentang apa yang dilakukan orang tersebut dengan baik sehingga mereka memperoleh pengetahuan yang akan berguna dalam menilai seberapa baik mereka melakukannya pada saat mereka berada dalam situasi yang sama di waktu berikutnya. Menggunakan metode untuk menilai kemajuan secara objektif, seperti pencatatan, juga akan berguna.

3) Berikan struktur yang jelas

Jika seseorang memahami mengapa, kapan, apa, dan berapa banyak yang harus mereka lakukan untuk mencapai tujuan

tertentu, maka mereka akan dapat secara akurat mengevaluasi pencapaian mereka, seperti yang dijelaskan di atas. Selain itu, karena mereka tahu seberapa besar upaya yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan, hal itu juga akan mendukung kebutuhan mereka akan otonomi, karena mereka akan dapat memutuskan seberapa besar upaya yang ingin mereka lakukan untuk tugas itu. Dalam proyek pengembangan, selalu merupakan ide yang baik untuk menyajikan rencana perjalanan atau jadwal tertentu, karena para peserta akan dapat menyesuaikan rencana mereka dan menyediakan waktu yang dibutuhkan proyek. Sebaliknya, jika peserta tidak diberitahu tentang rencana sebelumnya dan diberi tugas tanpa pemberitahuan sebelumnya, kemungkinan besar mereka akan merasa bahwa mereka dipaksa untuk melakukannya terlepas dari keinginan mereka sendiri.

Kebutuhan akan keterkaitan adalah keinginan untuk memiliki hubungan yang baik dengan orang lain. Hubungan antara orang yang memberi tugas dan orang yang menerima tugas memiliki pengaruh besar pada motivasi yang terakhir terhadap tugas. Cobalah untuk mengingat beberapa kata-kata inspiratif yang dikatakan guru favorit Anda ketika Anda masih seorang siswa. Sekarang bayangkan bahwa kata-kata itu diucapkan oleh seorang guru yang tidak Anda sukai.



Kebanyakan orang mungkin merasa kurang termotivasi pada akhirnya.

Dipercaya oleh orang-orang yang mengemban tugas adalah hal terpenting untuk **dukungan keterkaitan**. Agar Anda mendapatkan kepercayaan mereka, mereka perlu merasa bahwa mereka dapat mengandalkan Anda jika mereka kesulitan mencapai tujuan tugas. Ini lebih mudah diucapkan daripada dilakukan, tetapi itu membutuhkan hal-hal berikut:

1) Komitmen

Agar orang yang mengemban tugas merasa bahwa mereka dapat mengandalkan Anda, Anda harus siap secara fisik dan psikologis. Untuk dianggap tersedia secara fisik, Anda akan perlu untuk bertemu dengan mereka secara teratur. Semakin sering Anda bertemu, semakin mudah untuk memelihara perasaan percaya. Untuk dianggap tersedia secara psikologis, Anda akan perlu untuk membuat mereka merasa bahwa mereka dapat berpaling kepada Anda tanpa ragu-ragu jika mereka dalam kesulitan. Hal ini penting agar Anda tidak hanya bertemu beberapa kali, tetapi juga membuat mereka merasa bahwa Anda memahami mereka dan kebutuhan mereka dengan baik.

2) Mendengarkan dengan penuh perhatian

Agar para peserta memercayai Anda, Anda harus menghindari menjawab komentar mereka secara negatif, dan pastikan Anda mendengarkan dengan penuh perhatian apa yang mereka katakan. Anda tidak boleh menyela apa yang mereka katakan bahkan jika Anda tidak setuju dengannya, dan Anda harus dengan tulus mencoba memahami mengapa mereka berpikir seperti itu. Sikap penuh perhatian semacam ini sangat penting dalam membentuk kepercayaan.

Premis dasar SDT mengenai jenis motivasi dan kebutuhan psikologis dasar telah diuji dan dikonfirmasi di beberapa negara, dan mereka telah dikonfirmasi valid terlepas dari apakah budaya negara itu

Kebaratan atau Ketimuran. Ini belum diuji di beberapa negara di mana proyek-proyek pengembangan akan dilakukan, tetapi ada alasan yang bagus untuk percaya bahwa SDT adalah teori universal yang juga akan valid di wilayah-wilayah itu.

2.

Teori tentang Motivasi

(2) Hierarki Kebutuhan Maslow

Salah satu teori motivasi yang paling terkenal adalah hierarki kebutuhan Maslow, seperti yang digambarkan pada figur di bawah (Maslow, 1943). Teori terobosan ini mengusulkan bahwa kebutuhan fisiologis bukan satu-satunya faktor penting yang memotivasi manusia. Teori Maslow adalah salah satu akar terpenting dari SDT. Dalam teorinya, kebutuhan direpresentasikan sebagai piramida di mana kebutuhan yang lebih mendasar yang terletak di bagian bawah figur harus dipenuhi sebelum kebutuhan yang lebih tinggi dapat ditangani.



Sumber: Diadaptasi dari Maslow (1943)

Diagram piramida yang menggambarkan hierarki kebutuhan Maslow

Yang paling dasar dari lima kebutuhan-fisiologis-adalah kebutuhan fisik dasar yang diperlukan untuk kelangsungan hidup, seperti makanan, minuman, dan tidur. Kebutuhan akan keamanan merupakan keinginan untuk hidup tanpa harus mengkhawatirkan ancaman fisik, fisiologis, atau psikologis. Bantuan yang diberikan dalam proyek kerja sama internasional untuk masyarakat miskin menjawab dua jenis kebutuhan ini.

Cinta/kepemilikan adalah keinginan untuk dicintai oleh orang-orang berarti Anda dan untuk memiliki rasa kepemilikan pada suatu kelompok. Dalam hal evolusi, manusia bertahan hidup melalui kerja sama satu sama lain, dan kita takut dikucilkan. Begitu seseorang menjadi bagian dari suatu kelompok, mereka ingin diterima dan

dihormati oleh anggota kelompok—inilah kebutuhan akan penghargaan.

Kebutuhan tertinggi dalam hierarki Maslow adalah aktualisasi diri, dan Maslow berasumsi bahwa keempat kebutuhan yang lebih rendah harus dipenuhi agar orang dapat mengejarnya. Maslow adalah pionir yang menunjukkan bahwa bahkan jika kebutuhan dasar kita terpenuhi, kita tidak dapat menjalani kehidupan yang bahagia kecuali jika kita menjalani gaya hidup yang sesuai dengan siapa diri kita. Manusia mampu menemukan cara untuk membuat hidup lebih menyenangkan dan memuaskan bagi dirinya sendiri.

Teori Maslow sangat meyakinkan, dan banyak orang yang mengerjakan proyek pengembangan tidak diragukan lagi telah terinspirasi olehnya. Namun, asumsi bahwa kebutuhan yang lebih rendah harus dipenuhi agar seseorang dapat mengejar kebutuhan yang lebih tinggi adalah tidak berdasar. Misalnya, manusia yang menciptakan lukisan gua selama Zaman Batu mungkin tidak dapat memenuhi kebutuhan fisiologis dan keamanan mereka secara stabil, tetapi mereka masih mampu membuat karya seni yang begitu canggih. Kebutuhan dasar di bagian bawah piramida memang penting, tetapi kita tidak boleh lupa bahwa kebutuhan yang lebih tinggi juga penting *meskipun kebutuhan yang lebih rendah belum sepenuhnya terpenuhi*. Dalam hal proyek-proyek pengembangan, pemuasan hanya kebutuhan yang lebih rendah saja mungkin tidak akan memuaskan para peserta. Juga merupakan keperluan untuk mendukung kebutuhan mereka mengenai kedudukan mereka dalam kelompok yang mereka ikuti dan juga aktualisasi diri mereka. Salah satu alasan mengapa pendekatan SHEP begitu sukses di Kenya adalah karena pendekatan tersebut tidak hanya mendukung dua kebutuhan terbawah melalui peningkatan produksi dan pemasaran hasil panen, tetapi juga kebutuhan akan kepemilikan dan penghargaan melalui kegiatan kelompoknya. Hal itu bahkan menjawab kebutuhan aktualisasi diri mereka juga, seperti yang dikomentari beberapa petani: “Saya telah menjadi orang yang lebih baik melalui SHEP.”

(3)Teori Dua Faktor: Mengatasi tidak hanya yang positif, tetapi juga yang negatif

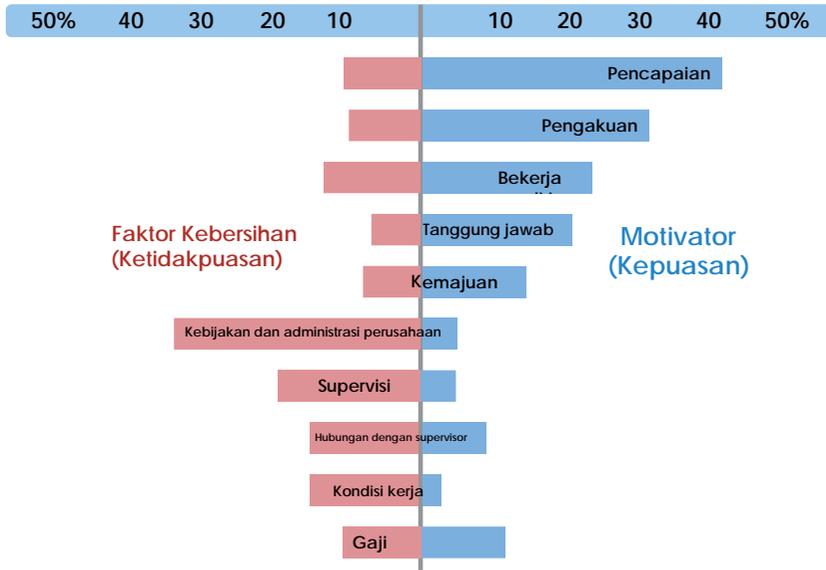
Seperti yang telah kita diskusikan, penting untuk membahas faktor-faktor yang akan memfasilitasi motivasi, seperti menyampaikan alasan untuk suatu tugas dan perasaan puas karena berhasil dalam suatu tugas. Namun, seperti yang ditunjukkan Frederick Herzberg dalam teori dua faktornya, hal itu tidaklah cukup (Herzberg, 1987). Herzberg, yang melakukan penelitian ekstensif dalam motivasi kerja, mengemukakan bahwa perlu juga untuk memperhatikan perasaan akan ketidakpuasan.

Dua faktor dalam teori Herzberg disebut motivator dan faktor kebersihan. Motivator mencakup faktor-faktor yang berhubungan dengan kepuasan dalam pencapaian, seperti perasaan tanggung jawab dan kelayakan. Tiga kebutuhan dasar dalam SDT lebih erat kaitannya dengan faktor ini. Faktor kebersihan meliputi kondisi pekerjaan seperti gaji, jaminan status, dan kesejahteraan. Kekurangan dalam faktor-faktor kebersihan menyebabkan ketidakpuasan kerja dan melemahkan motivasi.

Motivator dan faktor kebersihan dianggap menjadi independen, yang artinya seseorang dapat merasa tidak puas dengan pekerjaannya karena kekurangan pada faktor kebersihan meskipun jika ada motivator yang melimpah. Dengan kata lain, orang dapat merasakan kepuasan yang kuat dan ketidakpuasan yang kuat terhadap pekerjaan mereka pada saat yang bersamaan.

2.

Teori tentang Motivasi



Sumber: Diadaptasi dari Herzberg (1987)

Teori dua faktor Herzberg

Penting untuk mengingat teori ini dan membahas kedua faktor tersebut ketika merencanakan dan mengimplementasikan proyek-proyek pengembangan. Faktor kebersihan jelas perlu diprioritaskan bagi peserta yang kurang mampu, tetapi jika motivator diabaikan, mereka tidak akan terpuaskan. Meskipun dokumen ini berfokus pada SDT, yang terutama membahas motivator, Anda harus ingat bahwa menangani faktor kebersihan juga penting.

3. Studi Kasus

(1) Motivasi Staf Pemerintah Pusat

Studi Kasus 1

Menempatkan Kegiatan pada Catatan

Kata kunci | Motivasi staf pemerintah pusat,
Penulisan makalah,
Publikasi dan Presentasi

Proyek kerja sama teknis untuk peningkatan teknologi budidaya padi di Negara X melibatkan pengenalan berbagai teknologi produksi dan pasca panen, serta teknologi pengelolaan air. Proyek ini meneliti efek dari teknologi tersebut dengan melihat pada hasil dan keuntungan. Pelaksana utama proyek ini adalah staf dan peneliti dari pemerintah pusat, dan mereka mengunjungi petani bersama dengan ahli proyek untuk memantau tingkat adopsi petani terhadap teknologi yang diperkenalkan. Namun, sikap staf dan peneliti pasif, menunjukkan bahwa mereka melakukan studi pemantauan hanya karena mereka disuruh untuk melakukannya. Kunjungan mereka ke petani tidak sesering yang seharusnya.

Selama proyek, berbagai data telah dikumpulkan dari para petani, tetapi tersebar di banyak file. Ada sedikit kesempatan bagi pelaksana proyek untuk mensintesis dan menganalisis data. Ketika mereka diminta untuk menunjukkan hasil proyek pada pertemuan atau konferensi, mereka harus mencari dan mengumpulkan data setiap kali untuk membuat slide presentasi.

Suatu tahun, salah satu ahli proyek datang dengan ide menyarankan agar staf dan peneliti menulis makalah akademis tentang

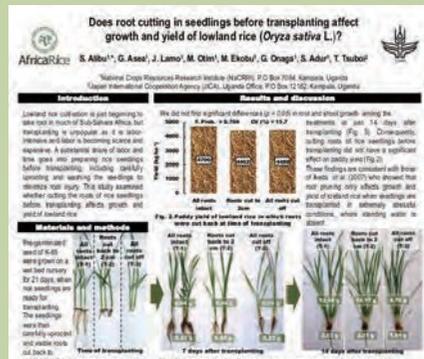
kegiatan proyek. Ahli, yang baru saja menyelesaikan disertasi doktoralnya tentang topik yang terkait dengan proyek tersebut, menyadari bahwa pengalaman menulis makalah telah memotivasinya untuk bekerja lebih aktif dalam proyek tersebut. Itulah mengapa dia berpikir penulisan makalah mungkin juga bermanfaat bagi anggota proyek lainnya.

Yang mengejutkan, tidak ada yang menjawab dengan mengatakan hal-hal seperti “Saya sudah terlalu sibuk untuk menulis makalah” atau “Mengapa repot-repot menulis makalah?” Sebaliknya, mereka menunjukkan minat yang besar dan memberikan komentar seperti berikut: “Saya merasa tidak ada yang tersisa meskipun saya bekerja sangat keras untuk proyek ini. Namun, jika saya menulis makalah, saya dapat meninggalkan sesuatu yang nyata bahkan setelah proyek selesai” atau “Saya belum dapat menunjukkan kerja keras saya kepada atasan saya sampai sekarang. Jika saya dapat menulis apa yang telah saya lakukan, saya dapat menunjukkan kepadanya sebagai bukti pekerjaan saya.” Staf dan peneliti segera memulai penulisan makalah, dan mereka telah mengumpulkan sekitar 30 makalah pada akhir proyek. Salah satu peneliti memenangkan Penghargaan Poster Terbaik pada konferensi internasional tentang padi. Anggota staf lain menerima umpan balik yang tidak terduga ketika makalahnya menarik perhatian seorang pejabat eksekutif. Pejabat eksekutif menjadi sangat tertarik dengan proyek setelah itu.

Seorang anggota staf berkata: “Butuh waktu lama untuk menyelesaikan sebuah makalah, tetapi saya dapat belajar banyak selama prosesnya. Selain keterampilan ilmiah, saya juga memperoleh keterampilan dan pengetahuan tentang metode statistik, penggunaan perangkat lunak komputer, dan penulisan laporan, yang semuanya sangat berguna untuk berbagai jenis pekerjaan.” Ahli proyek berkomentar bahwa apa yang mereka lakukan dalam proyek ini sejalan dengan kebijakan prioritas nasional. Oleh karena itu, makalah tentang kegiatan proyek sering menarik perhatian peneliti, dan dapat bernilai secara akademis saat ditulis dengan benar.

Pengalaman staf pemerintah pusat dan peneliti tidak berhenti sampai di situ. Hubungan mereka dengan para petani juga berubah, sejak mereka mulai melakukan studi tentang mereka dengan tujuan baru untuk menulis makalah. Misalnya, ketika mereka mengembangkan kuesioner untuk diisi oleh petani, mereka biasanya melakukannya hanya sebagai sebuah tugas yang ingin mereka selesaikan secepat mungkin. Setelah itu, mereka ingin mengumpulkan data berkualitas yang akan memenuhi standar makalah akademis. Mereka mulai sering mengunjungi sawah dan berkomunikasi erat dengan para petani sehingga mereka bisa mendapatkan data yang dapat dipercaya dari mereka.

Sejak para petani mulai lebih sering bertemu dengan staf pemerintah dan peneliti, mereka lebih memercayai mereka daripada sebelumnya. Para petani akan menelepon staf dan peneliti sesekali dan berkata: “Bisakah Anda datang melihat padi saya karena telah mengembangkan semacam penyakit?” atau “Bisakah Anda memeriksa jenis hama apa yang ada di ladang kami?” Staf dan peneliti akan bergegas ke lapangan karena informasi tersebut berguna untuk menulis makalah. Data yang dikumpulkan berguna tidak hanya untuk makalah, tetapi juga untuk pelatihan petani yang diselenggarakan di bawah proyek. Akibatnya, kegiatan proyek seperti pelatihan petani dilakukan lebih efektif dari sebelumnya.



Poster yang memenangkan Penghargaan Poster Terbaik

Pemberian dukungan kompetensi melalui penelitian tentang proses dan pencapaian kegiatan proyek

Otonomi

- Staf yang melakukan kegiatan hanya karena mereka diperintahkan untuk melakukannya. Namun, setelah menulis makalah, mereka mulai merasakan nilai partisipasi atas kemauan mereka sendiri dalam penelitian.

Kebutuhan psikologis akan otonomi: Alasan mengapa staf pemerintah pusat dan peneliti pasif dalam melakukan studi pemantauan adalah karena mereka tidak mengerti apa gunanya melakukannya. Mereka mungkin merasa bahwa mereka bertindak sebagai “pion” dari para ahli proyek. Dengan menulis makalah yang akan memberikan kontribusi kepada masyarakat serta ke pembelajaran dan kinerja pekerjaan mereka, mereka menemukan pentingnya melakukan studi dan mulai merasa bahwa mereka telah menjadi “pemain catur” dalam tugas memantau studi melalui keinginan untuk bertindak atas kemauan mereka sendiri.

Kompetensi

- Staf menegaskan kembali pencapaian mereka dengan mencatat kegiatan proyek sehari-hari mereka dalam format yang terlihat, seperti makalah akademis.
- Staf merasa keterampilan mereka telah meningkat melalui proses penulisan makalah, yang meningkatkan pengetahuan dan teknik serbaguna mereka.
- Staf mulai mengunjungi petani lebih sering daripada sebelumnya karena mereka dapat membayangkan cara yang lebih baik untuk membantu para petani dengan peningkatan keterampilan mereka.

3.

*Studi Kasus(1)
Motivasi Staf Pemerintah Pusat*

- Staf mengonfirmasi pencapaian mereka dengan menerima umpan balik positif pada makalah mereka dan minat dalam kegiatan mereka dari atasan mereka.
- Staf mengembangkan kepercayaan diri dalam pekerjaan mereka dengan membangun kepercayaan dengan, dan diandalkan oleh, para petani.

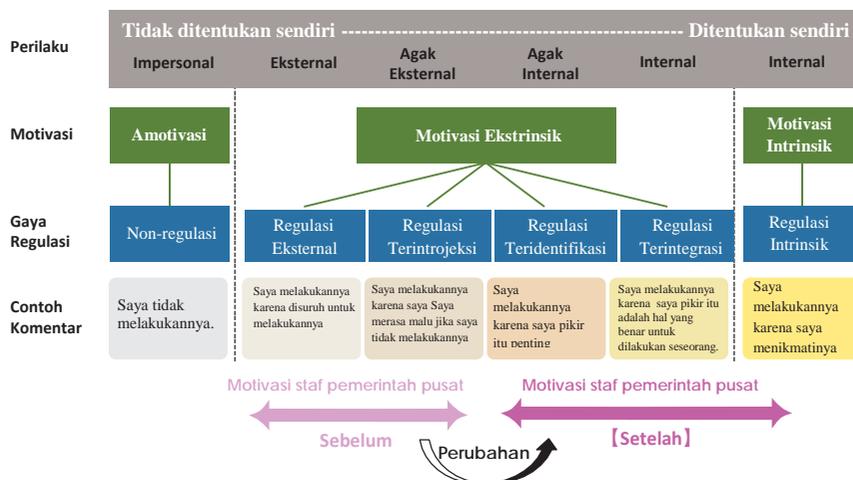
Kebutuhan psikologis akan kompetensi: Menulis makalah tentang apa yang mereka lakukan dalam proyek menjadi kesempatan bagi staf dan peneliti untuk menegaskan kembali pencapaian pekerjaan mereka dan merasakan nilai dari pekerjaan mereka. Butuh energi dan komitmen untuk menulis makalah karena jumlah waktu yang signifikan diperlukan untuk menyelesaikannya. Namun, selama proses penulisan, mereka mampu memperoleh keterampilan dan pengetahuan tentang statistik, analisis data, pengoperasian perangkat lunak komputer, dan penulisan, yang semuanya akan berguna juga untuk berbagai jenis pekerjaan lainnya. Pada akhirnya, mereka berkomentar bahwa mereka menikmati proses penulisan makalah. Selanjutnya, dengan peningkatan keterampilan, mereka mampu membayangkan pendekatan yang lebih baik untuk mendukung para petani dan mulai mengunjungi ladang dengan lebih antusias dari sebelumnya.

Fakta bahwa para eksekutif dalam organisasi menaruh minat pada makalah mereka juga mendukung kebutuhan psikologis mereka akan kompetensi. Dalam Studi Kasus 1, perlu dicatat bahwa pengakuan itu datang dari orang yang tidak terduga. Jika mereka telah menulis sebuah makalah dengan maksud untuk mendapatkan pujian para eksekutif, kebutuhan mereka akan otonomi akan terganggu. Oleh karena itu, kita tidak boleh mendorong seseorang dengan mengatakan hal-hal seperti “Kamu akan sangat dipuji jika kamu menulis makalah.”

Kepercayaan yang mereka peroleh dari para petani merupakan indikasi bahwa penyuluhan itu efektif. Oleh karena itu, hal itu juga mendukung kebutuhan mereka akan kompetensi.

Analisis Motivasi: Perilaku yang ditunjukkan oleh staf pemerintah pusat dan peneliti sebelum mereka menulis makalah bersifat eksternal atau agak eksternal yang mana mereka melakukan studi karena mereka diperintahkan untuk melakukannya atau karena itu adalah bagian dari pekerjaan mereka. Setelah tujuan yang jelas dari penulisan makalah tentang kegiatan proyek mereka telah ditetapkan, perilaku mereka menjadi internal karena mereka merasa bahwa mereka melakukan studi untuk keuntungan mereka sendiri atau karena menulis makalah itu sendiri adalah pengalaman yang berharga. Setelah staf dengan bersemangat mulai menulis makalah, mereka mulai melihat hasil positif, seperti dapat memperoleh data yang berkualitas, meningkatkan hubungan dengan para petani, dan menerapkan pengetahuan yang diperoleh melalui studi secara efektif dalam pelatihan petani. Ini adalah contoh yang baik di mana efek sinergis dihasilkan dengan menyelaraskan upaya para peneliti untuk pengembangan karier dan keterampilan mereka sejalan dengan arah kegiatan proyek secara keseluruhan.

Analisis motivasi dalam Studi Kasus 1





Tips untuk Perencana dan Pelaksana Proyek

Karena proyek pada dasarnya dilakukan oleh tim, pencapaian proyek biasanya dikaitkan dengan tim, bukan individu. Namun, jika makalah tentang beberapa kegiatan proyek ditulis dengan nama individu di atasnya, pekerjaan staf pemerintah yang berpartisipasi dalam proyek dicatat dalam format yang dapat dikenali, yang pada gilirannya dapat berdampak positif pada karier masa depan staf.

Studi Kasus 2

Dipilih oleh Tim

Kata kunci | Motivasi staf pemerintah pusat, Pelatihan dan konferensi internasional, Memberikan pidato, Kerja tim

“Karena saya dipilih oleh tim proyek, saya ingin bertanggung jawab dan melakukan yang terbaik. Tim saya memercayai saya. Saya ingin berkontribusi pada tim saya dan memberikan pidato yang bagus di konferensi. Saya tidak sendiri. Saya yakin tim saya akan membantu saya jika saya dalam kesulitan karena saya mewakili mereka.” Demikian komentar Mr. M yang sedang pergi ke luar negeri untuk berpidato di konferensi internasional.

Negara O di Afrika telah melihat beberapa keberhasilan melalui pendekatan penyuluhan dari petani ke petaninya. Pendekatan ini masih dalam tahap awal di Afrika, dan pengalaman Negara O telah menarik perhatian dari negara lain.

Anggota proyek mulai memiliki beberapa kesempatan untuk mengikuti pelatihan di luar negeri atau untuk membuat presentasi di konferensi dan lokakarya internasional. Ketika kesempatan seperti itu muncul, tim proyek selalu mengadakan pertemuan dan membangun konsensus tentang siapa yang akan pergi ke konferensi atau pelatihan.



Suatu tahun, tim proyek diminta untuk memberikan pidato tentang kegiatan dan pencapaian proyek pada konferensi di negara tetangga. Tim memutuskan untuk mengirim Mr. M ke konferensi setelah diskusi di antara para anggotanya.

Aturan tim adalah bahwa orang yang akan membuat pidato harus mempersiapkan materi presentasi sendiri. Oleh karena itu, Mr. M menulis draf makalah dan meminta pendapat dari anggota tim. Tim memberikan komentar seperti berikut: “Mengapa Anda menggunakan kata ini?”; “Bagaimana Anda akan menjawab pertanyaan seperti ini?”; dan “Bukankah menggunakan lebih banyak ilustrasi dan gambar memudahkan pemahaman yang lebih baik?” Ini semua sangat berguna untuk membuat presentasi menjadi lebih baik. Mr. M juga melatih pidatonya di depan anggota tim guna mempersiapkan diri lebih baik lagi untuk konferensi. Mr. M juga mengatakan: “Saya pikir proyek kita dianggap sebagai proyek perintis dalam mengadopsi pendekatan petani-ke-petani. Saya merasa sangat senang dan terhormat bisa membuat presentasi tentang proyek kita.”

Mr. M, telah kembali ke rumah setelah pidatonya di konferensi, disambut oleh paduan suara “Selamat!” yang tak terduga dari anggota tim lainnya. Mereka bergegas ke Mr. M dan mengatakan: “Kami mendengar pidato Anda sangat sukses” dan “Kami mendengar mereka semua menjadi tertarik dan mengajukan banyak pertanyaan.” Bahkan, salah satu penyelenggara konferensi mengirim surel kepada tim proyek di Negara O setelah Mr. M menyelesaikan presentasinya untuk memberi tahu mereka bahwa dia telah menyampaikan pidato yang sangat bagus. Pada hari itu, Mr. M, yang dipenuhi dengan kepuasan dan euforia, berpikir: “Saya senang saya melakukan yang terbaik untuk tim. Saya berkontribusi pada proyek sebagai perwakilan tim.” Kenangan konferensi itu tetap jelas di hati Mr. M sebagai salah satu pengalaman paling bahagia dalam hidupnya.

Pemberian dukungan kompetensi dan keterkaitan melalui kesempatan untuk mewakili tim

Kompetensi

- Mr. M merasa puas karena dapat menyampaikan pidato yang bermakna di sebuah konferensi internasional dengan dukungan dari tim.

Kebutuhan psikologis akan kompetensi: Saat mempersiapkan pidatonya di konferensi tersebut, Mr. M memahami pentingnya menyebarluaskan pendekatan perintis dari petani ke petani di dalam dan di luar negeri di mana proyek tersebut dilaksanakan. Dia merasa pidatonya meningkat dengan mendapatkan saran dari anggota tim lainnya. Kebutuhan kompetensinya didukung, karena ia mampu meningkatkan kualitas karyanya melalui kritik membangun yang diterimanya. Pada konferensi di luar negeri, ia mendapat respons yang baik dari para peserta dan dapat merasakan bahwa ia telah memberikan dampak yang bermakna. Fakta-fakta ini menunjukkan bahwa kebutuhannya akan otonomi serta kebutuhannya akan kompetensi didukung.

Keterkaitan

- Mr. M merasa bertanggung jawab atas tim dan ingin mendapatkan kepercayaan lebih lanjut dari tim.
- Mr. M mengembangkan kemauan yang kuat untuk berhasil dan berkontribusi pada tim sebagai perwakilan mereka.

Kebutuhan psikologis akan keterkaitan: Mr. M dengan senang hati menerima ide untuk berpidato karena dia memercayai tim. Fakta bahwa tim memilihnya sebagai perwakilan mereka semakin meningkatkan kepercayaan Mr. M pada tim. Rasa tanggung jawab dan misinya diperkuat oleh kepercayaan yang dimilikinya terhadap tim, yang pada gilirannya membuatnya bertekad untuk berhasil menyampaikan pidato sesuai dengan harapan timnya.

Perasaan bahagia yang dimiliki Mr. M setelah kembali ke rumah adalah karena kerja tim yang dia jalani. Jika dia memberikan pidato tanpa bantuan tim, dia tidak akan merasakan pencapaian yang begitu kuat.



Tips untuk Perencana dan Pelaksana Proyek

Dalam banyak proyek, staf pemerintah dikirim ke luar negeri untuk menghadiri pelatihan dan pertemuan. Jika perwakilan dipilih secara sewenang-wenang oleh segelintir pejabat eksekutif, misalnya, perasaan kaku dapat berkembang antara mereka yang dipilih dan yang tidak, dan ini akan berdampak negatif pada proyek. Menetapkan kriteria seleksi yang jelas dan adil adalah penting. Alternatifnya, memilih perwakilan dengan membangun konsensus, seperti yang ditunjukkan dalam Studi Kasus 2, juga merupakan pendekatan yang baik. Keinginan seorang perwakilan untuk bekerja bagi tim dan berkontribusi pada proyek lebih tinggi jika mereka dipilih dengan metode yang adil.

Studi Kasus 3

Kepercayaan dalam Tim

Kata kunci | Motivasi staf pemerintah pusat, Komunikasi dalam tim proyek, Sikap terhadap petani, Hubungan saling percaya

Sebuah proyek di Negara K tampaknya berjalan lancar. Namun, staf pemerintah pusat yang merupakan anggota dari tim proyek terbebani masalah besar. Staf tidak tahu bagaimana untuk berkomunikasi dengan pemimpin tim ahli—Mr. D—yang baru saja tiba di Negara K. Beberapa staf bahkan mulai mengungkapkan keprihatinan mereka dengan mengatakan: “Mr. D pasti berpikir bahwa proyek ini akan berkembang lebih baik tanpa kita.”

Tidak seperti Mr. D, pemimpin sebelumnya senang mengunjungi masyarakat dan memahami tingkat teknis dan kondisi sosial ekonomi petani dengan sangat baik. Ketika dia memperhatikan bahwa beberapa petani tidak mengadopsi teknik yang telah diajarkan proyek kepada mereka, dia akan bertanya, “Bisakah Anda memberi tahu kami mengapa Anda melakukan ini tanpa menggunakan teknik yang Anda pelajari dalam pelatihan?” dan mencoba memahami secara detail masalah apa yang dihadapi petani. Dia akan membagikan informasi yang dia peroleh selama kunjungan lapangannya dengan tim proyek dan bertanya kepada staf pemerintah: “Situasi ini terjadi di kalangan petani. Apa yang Anda pikirkan tentang hal itu? Apakah ini hanya masalah satu petani atau Anda pernah melihat kasus serupa di tempat lain?” Dia akan sering menyediakan sebuah forum untuk mendiskusikan masalah manajemen. Alhasil, ada kalanya kegiatan mulai berjalan lancar kembali. Ketika tim menghadapi masalah yang terlalu rumit untuk diatasi terlepas dari upaya terbaik mereka, semua

para anggota, walau bagaimanapun dapat merasakan kepuasan,berpikir: “Kami melakukan yang terbaik.”

Sebaliknya, setiap kali Mr. D melihat kesalahan dan masalah, dia akan meneriaki hampir setiap petani, termasuk para wanita tua dan muda, dengan mengatakan: “Kenapa kamu tidak bisa melakukan apa yang aku katakan? Lakukan seperti ini, jangan seperti itu!” Para petani menjadi marah atau merasa terintimidasi oleh teguran kerasnya.

Staf pemerintah Negara K harus mengunjungi para petani ini nanti untuk meminta maaf, dengan mengatakan: “Kami sangat menyesal atas teriakan tersebut, tapi harap dipahami bahwa dia tidak bermaksud mempermalukan Anda.” Pada kesempatan lain, setelah keputusan dibuat melalui konsensus di antara anggota tim, Mr. D akan mengatakan: “Saya mengubah pikiran saya. Mari kita lupakan apa yang telah kita putuskan dan lakukan ini sebagai gantinya”. Dia tidak akan memberikan alasan yang cukup untuk perubahan pikirannya.

Suatu hari, seorang anggota staf pemerintah Negara K berkata dengan tatapan putus asa: “Memang benar bahwa teknologi yang dimiliki para petani di negeri ini belum maju. Keterampilan teknis kami tidak sebanding dengan yang ada di negara Mr. D. Tapi justru itulah mengapa proyek kerja sama teknis ini dimulai. Kami, serta para petani, sama sekali tidak bodoh. Kami memiliki banyak pengalaman yang unik untuk negara ini. Mr. D pasti berpikir kami begitu bodoh dan tidak kompeten sehingga dia harus mengajari kami seperti kami adalah anak kecil. Dia pasti tidak melihat kami sebagai anggota tim yang setara.”

Penggagalan kebutuhan otonomi melalui paksaan (dan juga berdampak secara negatif pada kebutuhan keterkaitan dan kompetensi)

Otonomi

- Teguran dan perintah menggagalkan kebutuhan akan otonomi.
- Mr. D mencabut keputusan yang dibuat tim dengan konsensus, yang mengirimkan pesan bahwa pendapat anggota tim tidak ada artinya, sehingga secara signifikan menggagalkan kebutuhan akan otonomi.

Kebutuhan psikologis akan otonomi: Sikap otoriter Mr. D, terutama menegur dan memerintah orang lain, langsung membuat anggota tim proyek dan para petani putus asa dan menggagalkan kebutuhan otonomi mereka. Selain itu, Mr. D mencabut keputusan yang telah diambil secara konsensus di antara tim. Tindakan tersebut mengirimkan pesan negatif bahwa pendapat tim tidak berharga, yang mengakibatkan kebutuhan psikologis anggota tim akan otonomi sangat digagalkan dan motivasi mereka terhadap proyek menjadi berkurang sebagian besar.

Kebutuhan psikologis akan keterkaitan dan kompetensi: Sikap Mr. D terhadap anggota tim dan para petani mungkin terlihat seperti merendahkan, yang secara dapat dimengerti tidak memungkinkan dia untuk membangun kepercayaan dengan mereka. Mungkin Mr. D berpikir bahwa dia harus menunjukkan masalahnya kepada mereka secara langsung di tempat agar mereka mengerti. Dengan demikian, dia menunjukkan perilaku yang agak sewenang-wenang bahkan terhadap petani tua, yang harus dihormati sesuai dengan norma-norma sosial. Perilakunya memiliki pengaruh negatif

pada tim dan membebani staf pemerintah Negara K karena mereka harus melakukan upaya ekstra untuk memperbaiki hubungan dengan para petani di kemudian hari. Juga, dalam hal pengambilan keputusan, dia mengganggu ketertiban tim ketika dia membatalkan keputusan mereka, menggagalkan kebutuhan keterkaitan anggota tim secara signifikan.

Mr. D juga menggagalkan kebutuhan kompetensi petani dan staf pemerintah ketika dia menunjukkan kurangnya kemampuan mereka dan memperlakukan mereka seperti tidak kompeten.

Menegur dan memaksa orang lain untuk melakukan sesuatu mungkin berhasil sementara karena mereka akan segera mengikuti perintahnya. Namun, karena sikap seperti itu menggagalkan ketiga kebutuhan psikologis yaitu otonomi, kompetensi, dan keterkaitan, pada akhirnya hal itu lebih banyak merugikan daripada menguntungkan. Tujuan akhir proyek (yaitu, tindakan berkelanjutan oleh pemangku kepentingan proyek) tidak akan tercapai dengan sikap seperti itu.



Tips untuk Perencana dan Pelaksana Proyek

Dalam proyek apa pun, penting untuk menciptakan kondisi di mana pelaksana proyek dan penerima manfaat dapat merasa bahwa mereka memiliki proyek dan ingin melanjutkan kegiatan atas inisiatif mereka sendiri. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan mereka dukungan otonomi. Sebuah proyek dilakukan bukan oleh satu orang, tetapi melalui upaya kolektif dari sebuah tim. Oleh karena itu, hubungan saling percaya di antara anggota tim berfungsi sebagai dukungan dasar untuk semua kegiatan proyek. Khususnya untuk mengatasi tantangan dari perbedaan budaya di antara anggota tim, penting bagi para anggota untuk berupaya membangun kemitraan yang kuat

setiap hari dengan saling peduli dan berbagi informasi sebanyak mungkin. Perilaku sewenang-wenang, seperti yang ditunjukkan dalam Studi Kasus 3, harus disalahkan karena mengagalkan ketiga kebutuhan psikologis.

Pengantar Psikologi 1

Apakah Pujian Efektif?

Pujian sering digunakan sebagai cara untuk memotivasi orang lain, dan juga dianggap bermanfaat bagi kinerja orang yang dipuji. Tapi benarkah demikian? Penelitian psikologis telah menunjukkan bahwa tidak semua pujian bermanfaat. Beberapa cara memuji justru merugikan.

Studi SDT telah menunjukkan bahwa penghargaan materi umumnya menurunkan motivasi intrinsik, tetapi efek penghargaan verbal berbeda sesuai dengan bagaimana pesan diterima. Jika orang yang dipuji merasa “Saya dipuji karena orang ini ingin mengendalikan saya dan membuat saya melakukan sesuatu”, motivasi intrinsik akan menurun. Ini karena aspek pengendalian dari penghargaan melemahkan kebutuhan akan otonomi. Namun, jika pujian mencakup petunjuk tentang bagaimana melakukan tugas dengan lebih baik, aspek informatif dari umpan balik akan mendukung kebutuhan akan kompetensi serta meningkatkan motivasi intrinsik dan otonomi. Singkatnya, jika kita memuji seseorang demi membuat mereka melakukan lebih banyak tugas, kita berisiko merusak motivasi mereka. Sebaliknya, jika kita dapat menunjukkan aspek spesifik dari tugas yang dilakukan orang tersebut dengan baik tetapi umpan balik yang kita berikan membantu mereka menyadari bahwa informasi ini dapat membantu mereka melakukan yang lebih baik di lain waktu, kita dapat mengharapkan mereka untuk lebih termotivasi terhadap tugas tersebut.

Carol Dweck telah menjadi salah satu pelopor dalam penelitian atas pujian. Salah satu temuan utamanya adalah bahwa memuji kemampuan menyebabkan motivasi yang lebih rendah, keterlibatan yang lebih sedikit dalam tugas, dan keinginan yang lebih kecil untuk menghadapi tantangan. Sebaliknya, memuji upaya meningkatkan motivasi (Dweck, 2006).

Mengapa ini membuat perbedaan seperti itu? Misalnya, jika seseorang memuji seorang siswa dengan mengatakan “Kamu sangat pintar!” untuk mendapatkan nilai bagus, siswa pertama-tama akan berpikir “Saya melakukannya dengan baik karena saya pintar” dan kemudian “Jika saya pintar, saya mungkin akan melakukannya dengan baik di ujian berikutnya (bahkan jika saya tidak banyak belajar).” Di sisi lain, jika siswa diberitahu bahwa mereka mempersiapkan diri dengan sangat baik untuk ujian, mereka akan berpikir “Agar dapat mengerjakan ujian dengan baik pada ujian berikutnya, saya perlu mempersiapkan diri dengan baik lagi” dan terus berusaha untuk belajar. Diketahui juga bahwa memuji hasil dapat merugikan, sedangkan memuji proses (termasuk upaya) adalah bermanfaat.

Temuan lain dari penelitian psikologis adalah bahwa memuji keberhasilan dalam menyelesaikan suatu tugas yang terlalu mudah akan menurunkan motivasi. Hal ini karena orang yang dipuji akan curiga bahwa: “Saya dipuji karena mereka berpikir bahwa saya tidak bisa melakukan sesuatu yang lebih sulit.”

Hubungan antara orang yang memuji dan orang yang dipuji juga penting. Bahkan jika kata-kata pujian yang sama digunakan, efeknya akan berbeda tergantung pada hubungan antara kedua orang tersebut. Memuji sebenarnya adalah latihan yang sangat rumit dan sulit—kita perlu mengingat bahwa kita tidak boleh hanya memberikan pujian secara acak, dan perlu untuk fokus pada proses daripada hasil dan memperhatikan hubungan kita dengan orang lain.

Studi Kasus 4

Inisiatif Kami, Proyek Kami

Kata kunci | Motivasi staf pemerintah pusat,
Kepemilikan, Hubungan dengan
ahli proyek

Sebuah proyek untuk memberikan pelatihan teknis tentang pertanian dan peningkatan penghidupan dimulai di Negara F untuk penduduk pedesaan dengan sumber daya alam yang sangat terbatas. Pada tahap awal proyek, seorang ahli proyek dan staf pemerintah pusat dari Negara F mengunjungi desa-desa untuk memastikan situasi dasar dari masyarakat sasaran. Suatu hari, mereka melihat seorang gadis desa berusia sekitar sepuluh tahun yang sedang bepergian untuk mengambil air. Dia mengatakan bahwa dia berjalan satu jam ke sana dan kembali untuk mengambil air minum dari sungai setiap hari.

Ahli proyek terkejut mendengar ini, dan berkata kepada staf pemerintah: “Bagaimana situasi yang mengerikan seperti itu bisa terjadi setiap hari di negara ini?” Staf



pemerintah menyadari tantangan yang dihadapi oleh Negara F dan sangat merasa bahwa ahli proyek benar serta bahwa, sebagai warga negara yang bertanggung jawab dari Negara F, mereka tidak boleh membiarkan situasi seperti itu terjadi. Salah satu staf pemerintah berkomentar: “Para ahli proyek, sebagai pihak ketiga, dapat melihat alam dan realitas sebenarnya dari wilayah sasaran dan penerima manfaat. Mereka mampu mengidentifikasi hal-hal yang cenderung diabaikan oleh orang-orang di Negara F karena mereka menganggapnya remeh.”

Tim proyek terdiri dari ahli proyek JICA serta staf pemerintah

Negara F, dan keputusan selalu dibuat bersama oleh kedua kelompok ini Staf pemerintah Negara F menjelaskan: “Kami dan para ahli proyek adalah mitra yang setara. Mereka mengajari kami keterampilan teknis dan bertanya kepada kami cara terbaik untuk mengajarkan teknik tersebut di negara ini. Sebagai gantinya, kami mengajari mereka bagaimana keadaan di Negara F dan menyarankan mereka tentang pendekatan terbaik yang dapat kami ambil berdasarkan keahlian kami sendiri. Kami mengembangkan metode terbaik dengan bekerja bahu membahu dengan para ahli JICA. Dalam artian tertentu, kami adalah ‘tim hybrid’ yang dibangun di atas kekuatan dua negara.”

Karena para ahli proyek terbuka terhadap ide-ide yang diajukan oleh staf pemerintah Negara F, para staf merasa nyaman memberikan berbagai pendapat tentang proyek tersebut. Banyak dari staf mengatakan: “Saya merasa pengetahuan dan pengalaman saya berguna untuk proyek karena ide-ide saya sering diambil untuk proyek tersebut.”

Ketika proyek mendekati tahap akhir, hubungan antara para ahli dan staf pemerintah Negara F berangsur-angsur berubah. “Aktor utama proyek ini adalah Negara F. Kami harus terus melakukan kegiatan



kami bahkan setelah proyek selesai. Kami mencoba berpikir sendiri terlebih dahulu dan kemudian meminta ide dari para ahli sebagai opini kedua. Dengan cara itu, kami berusaha mencapai pendekatan terbaik,” kata staf pemerintah.

Para ahli proyek menjelaskan posisi mereka dalam tim proyek sebagai berikut: “Kami dan staf pemerintah Negara F mendiskusikan ide pada pijakan yang setara. Namun, ketika kami turun ke lapangan, kami mencoba untuk tidak menjadi yang terdepan dan tidak menonjolkan diri. Proyek ini dimiliki oleh Negara F. Merekalah yang seharusnya menjadi pahlawan—bukan kami yang orang asing.”

Pemberian dukungan otonomi dengan memperjelas kepemilikan dari proyek

Otonomi

- Staf pemerintah menegaskan kembali nilai proyek dan merasa bahwa proyek itu milik negara mereka karena proyek itu membawa kembali untuk mereka kepentingan sosial proyek dan tanggung jawab mereka terhadap warganya.
- Inisiatif staf pemerintah semakin diperkuat karena ide-ide mereka dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan proyek.
- Kepemilikan staf pemerintah menjadi lebih kuat karena mereka menjadi pusat perhatian dalam mengerjakan kegiatan proyek.

Kebutuhan psikologis akan otonomi: Para ahli proyek terus membantu staf pemerintah Negara F untuk merasa bahwa mereka adalah aktor utama dalam proyek sehingga mereka akan memiliki tanggung jawab untuk, dan kepemilikan atas proyek tersebut. Mereka juga menunjukkan, sebagai pihak ketiga, kesulitan yang dialami masyarakat pedesaan dalam memperoleh air, yang sebaliknya mungkin dilihat sebagai peristiwa biasa dan diabaikan oleh masyarakat Negara F. Melalui interaksi sehari-hari ini dengan para ahli proyek, staf pemerintah dari Negara F dapat menyadari signifikansi sosial dari proyek dan tanggung jawab yang harus mereka terima untuk itu. Akibatnya, kebutuhan psikologis mereka akan otonomi didukung.

Kebutuhan otonomi mereka sangat didukung oleh sikap para ahli proyek, yang terbuka terhadap pendapat staf dan bersedia untuk meningkatkan pengetahuan mereka. Otonomi staf ditingkatkan melalui

pengalaman mereka menjadi pusat perhatian dalam mengerjakan kegiatan proyek setiap saat. Saat proyek mendekati tahap akhirnya, anggota staf dapat memperoleh kesadaran dan keyakinan yang berkembang dengan baik bahwa Negara F adalah aktor inti untuk proyek tersebut.

Sikap para ahli proyek—termasuk kesediaan untuk mendelegasikan tugas utama kepada staf pemerintah Negara F dan untuk mendengarkan mereka dengan penuh perhatian—tidak hanya memberi mereka dukungan otonomi tetapi juga dukungan kompetensi di mana staf pemerintah dapat merasakan keahlian mereka diakui oleh penyelenggara proyek.



Tips untuk Perencana dan Pelaksana Proyek

Karena proyek diharapkan menghasilkan keluaran nyata dalam waktu yang relatif singkat, tidak jarang kita melihat situasi di mana ahli proyek yang telah dikirim dari negara industri memimpin tim proyek setiap saat. Namun, keberlanjutan tidak akan terjamin kecuali staf pemerintah dari negara pelaksana mengembangkan kemampuan dan kepemilikan mereka atas kegiatan proyek. Ketika ahli proyek mentransfer keterampilan mereka kepada staf pemerintah, disarankan agar mereka membantu, sebagai sesama anggota tim, staf pemerintah untuk mengambil inisiatif, terutama ketika mereka berinteraksi dengan staf lokal atau penerima akhir, sehingga staf dapat memperkuat perasaan mereka akan kepemilikan atas proyek tersebut.

(2) Motivasi Staf Pemerintah Daerah

Studi Kasus 5

Mengizinkan Staf Daerah untuk Berinisiatif dalam Mengembangkan Materi Pelatihan

Kata kunci | Motivasi staf pemerintah daerah, Pertukaran antar staf pemerintah daerah, Pengembangan materi, Pengembangan teknologi

Proyek kerja sama teknis peningkatan produktivitas padi di Negara A dimaksudkan untuk mengembangkan materi pelatihan budidaya padi sawah irigasi, (2) padi sawah tadah hujan, dan (3) padi dataran tinggi sejuk, yang kondisi (1) masing-masing lokasinya bersifat spesifik dari lima wilayah sasaran.

Pada tahun pertama proyek, semua anggota proyek baik di kantor pusat maupun daerah sibuk dengan tugas lain, sehingga ahli proyek berinisiatif mengembangkan materi pelatihan. Selama musim tanam pertama sejak proyek dimulai, para ahli proyek mengunjungi ladang petani untuk menguji coba versi prototipe dari materi tersebut. Mereka ingin mengunjungi petani dengan staf pemerintah daerah sehingga pengetahuan ahli proyek akan ditransfer ke staf tersebut. Namun, tidak ada yang menemani mereka selama proses berlangsung. Beberapa anggota staf menemani para ahli selama beberapa jam setiap kali, tetapi dengan keterlibatan yang sangat terbatas dalam kegiatan. Para ahli proyek merasakan sebuah perasaan yang kuat atas krisis setelah ini, dan mulai berpikir keras tentang bagaimana mereka dapat menciptakan lingkungan di mana staf pemerintah daerah akan dengan sukarela mengambil inisiatif dalam mengimplementasikan kegiatan proyek.

Para ahli proyek memutuskan untuk meminta kantor pemerintah daerah untuk mengembangkan materi pelatihan yang paling sesuai dengan kondisi daerah mereka, karena kondisi budidaya padi di daerah sasaran sangat beragam. Mereka juga meminta pemerintah daerah untuk mengembangkan jenis materi pelatihan yang paling efektif digunakan oleh petani. Para ahli proyek menyiapkan format yang terstandarisasi, menyediakan data dasar dan foto untuk dimasukkan ke dalam materi, dan memberikannya ke kantor pemerintah daerah. Tim proyek daerah yang terdiri dari 10 hingga 15 staf pemerintah daerah kemudian memulai pengembangan materi pelatihan yang disesuaikan menggunakan format dan data yang disediakan. Mereka mencoba mengembangkan materi yang mudah mereka gunakan dan mudah dipahami petani.

Materi pelatihan yang mereka buat adalah flip chart dengan gambar di halaman depan untuk dilihat petani. Di bagian belakang, penjelasan dari halaman depan ditulis agar staf penyuluh bisa membacanya dengan keras untuk para petani. Sementara ahli proyek mengembangkan halaman depan yang terstandarisasi, pengembangan dari penjelasan untuk halaman belakang diserahkan kepada tim proyek daerah. Tim proyek daerah ini berpikir dengan hati-hati tentang bagaimana mentransfer teknik untuk meningkatkan produktivitas padi kepada petani dan menulis penjelasan yang menurut mereka paling efektif pada bagian halaman belakang.

Setelah pengembangan materi pelatihan, sebuah lokakarya untuk semua tim proyek daerah diselenggarakan. Setiap tim mempresentasikan materi pelatihan mereka dan bertukar pendapat. Kunjungan lapangan pertukaran juga diselenggarakan.



Pengembangan materi oleh tim proyek daerah



Halaman depan sama untuk semua tim proyek daerah



Contoh halaman belakang: Kombinasi foto, konten, dan penjelasan bervariasi tergantung pada tim proyek daerah



Staf pemerintah daerah, yang hanya melihat apa yang dilakukan para ahli proyek di tahun pertama, mulai berkata: “Saya sekarang menikmati pekerjaan saya” atau “Saya mulai berpikir bagaimana saya dapat membantu petani memahami, mempelajari, dan mengadaptasi teknik yang kami perkenalkan kepada mereka.” Pada tahun kedua keterlibatan mereka, pengembangan paket teknis dan materi pelatihan dimulai. Seorang anggota staf bahkan mulai mempresentasikan materi yang dia hasilkan kepada lembaga pengembangan internasional dan institusi keuangan lainnya dengan mengatakan: “Apakah Anda tertarik untuk menggunakan materi pelatihan yang telah kami kembangkan?”

Pemberian dukungan otonomi dan kompetensi dengan menyerahkan inisiatif kepada staf pemerintah daerah

Otonomi

- Dengan mengembangkan materi yang mencerminkan perspektif mereka sendiri, staf dapat merasakan bahwa pelatihan petani adalah sesuatu yang mereka lakukan atas kemauan mereka sendiri daripada sesuatu yang dipaksakan.
- Melalui penciptaan keluaran yang nyata, seperti materi pelatihan yang disesuaikan dengan kondisi daerah, staf merasakan pentingnya berkontribusi pada bidang yang menjadi tanggung jawab mereka lebih kuat dari sebelumnya.

Kebutuhan psikologis akan otonomi: Selama tahun pertama dari proyek, staf pemerintah daerah secara pasif mengikuti para ahli proyek dan tidak secara aktif terlibat dalam kegiatan proyek. Fakta bahwa para ahli mengambil inisiatif dalam mengembangkan materi pelatihan mungkin membuat mereka berpikir bahwa para ahli yang membuat mereka melakukan kegiatan tersebut. Namun, dari tahun kedua, tim proyek daerah dibentuk untuk mulai mengembangkan materi pelatihan sesuai dengan kondisi daerah. Pergeseran dari kepemimpinan terpusat ke kepemimpinan terdistribusi ini mendorong staf pemerintah daerah untuk merasa sebagai pelaksana.

Selain itu, pengembangan materi pelatihan yang mempertimbangkan kondisi daerah mendorong staf pemerintah daerah untuk mempertimbangkan proyek sebagai sesuatu yang berkontribusi pada komunitas mereka, daripada sesuatu yang dipaksakan oleh para ahli proyek. Dengan kata lain, hal itu membawa kembali untuk mereka pentingnya proyek.

Kompetensi

- Tim proyek daerah dapat menyelesaikan tugas tersebut, karena ini melibatkan penyesuaian halaman belakang flip chart alih-alih membuat materi pelatihan dari awal.
- Staf pemerintah daerah mulai memberikan layanan penyuluhan dengan percaya diri, karena mereka menyelesaikan tugas mengembangkan materi pelatihan dengan sukses.

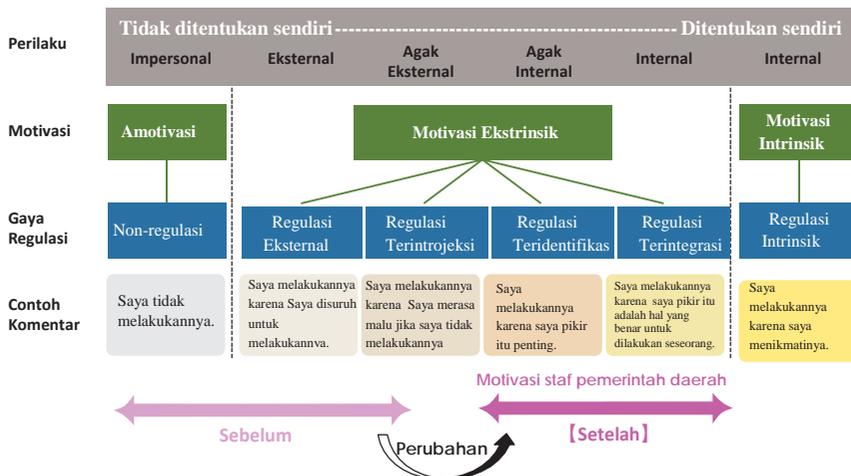
Kebutuhan psikologis akan kompetensi: Akan menjadi tugas yang menantang bagi tim proyek daerah untuk mengembangkan materi pelatihan dari awal, karena mereka cenderung tidak memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas seperti itu. Namun, karena mereka disediakan dengan format terstandarisasi, bahkan staf pemerintah yang tidak begitu percaya diri dengan keterampilan atau pengetahuan mereka dapat mengembangkan materi selangkah demi selangkah dengan dukungan anggota tim lainnya. Menetapkan tugas yang dapat dicapai dengan tingkat kesulitan yang sesuai untuk tim proyek daerah mendukung kebutuhan psikologis mereka akan kompetensi.

Lebih lanjut, staf pemerintah daerah mendapat ide yang lebih baik tentang bagaimana memberikan layanan penyuluhan dengan materi pelatihan terstandarisasi. Mereka juga melakukan pekerjaan penyuluhan mereka dengan lebih percaya diri sekarang karena materi pelatihan sesuai dengan kebutuhan daerah. Kepercayaan diri mereka yang meningkat terbukti ketika beberapa dari mereka mempresentasikan materi tersebut kepada lembaga pengembangan internasional dan institusi keuangan lainnya.

Analisis motivasi: Staf pemerintah daerah biasa menunjukkan perilaku yang bersifat impersonal atau eksternal karena mereka tidak mengunjungi petani atau mengunjungi mereka hanya karena disuruh

melakukannya. Belakangan, perilaku mereka menjadi lebih internal. Mereka bangga dengan materi yang mereka kembangkan dan memikirkan tentang cara yang lebih baik untuk membantu petani. Beberapa mengatakan mereka menikmati pekerjaan itu dan mulai dengan percaya diri “menjual” materi yang telah mereka kembangkan ke institusi lain.

Analisis motivasi dalam Studi Kasus 5



Tips untuk Perencana dan Pelaksana Proyek

Bukan hal yang aneh bagi staf di kantor pusat proyek, yang memiliki pengetahuan ahli yang cukup, untuk mengembangkan semua materi pelatihan dan teknologi yang dibutuhkan untuk proyek tersebut. Dalam Studi Kasus 5, tim proyek dengan sengaja mendelegasikan pekerjaan tersebut kepada staf pemerintah daerah sehingga rasa kepemilikan mereka atas pelatihan petani akan meningkat. Keputusan ini mengarah pada pengembangan teknologi dan materi yang lebih sesuai dengan situasi daerah spesifik dan kebutuhan petani.

Studi Kasus 6

Mendengarkan Pendapat Mengarah ke Perubahan

Kata kunci | Motivasi staf pemerintah daerah,
Pendapat dari lapangan, Proposal
untuk proyek

Ketika dia mendengar bahwa proyek pengembangan pertanian lainnya akan segera dimulai, Ms. G—seorang manajer lama kantor pertanian daerah—merasa sedih, berpikir: “Kami akan sangat sibuk lagi.”

Dulu, ketika Ms. G sedang mengerjakan proyek baru sebagai manajer yang masih baru diangkat, dia dengan antusias mengajukan berbagai saran untuk meningkatkan kegiatan di lapangan. Berdasarkan pengalamannya sebelumnya sebagai pekerja lapangan, dia akan mengatakan hal-hal seperti: “Saya pikir pendekatan yang paling efektif untuk petani adalah ...” atau “Dengan mempertimbangkan keadaan sebenarnya dari para petani, saya pikir cara ini akan lebih baik daripada yang telah diinstruksikan.” Namun, semua proposal ini ditolak karena alasan seperti “Segalanya telah diputuskan.” Untuk beberapa proyek, pendapat staf kantor pertanian daerah didengarkan hanya untuk formalitas. Namun, proyek-proyek ini masih lebih baik daripada proyek-proyek yang mana perintah diberikan tanpa ada kesempatan untuk mengembalikan pendapat dan saran dari lapangan.

Ketika proposal Ms. G ditolak, dia akan dipenuhi dengan perasaan negatif seperti: “Bagaimanapun juga, kantor proyek memandang rendah kantor daerah” atau “Tidak ada yang peduli padaku.” Dia secara bertahap mulai hanya melakukan apa yang ditugaskan kepadanya, berpikir: “Bagaimanapun, tidak ada yang akan berubah bahkan jika saya berbicara. Jadi lebih baik saya tutup mulut.” Situasinya telah seperti itu selama bertahun-tahun ketika berita tentang proyek pengembangan pertanian baru ini sampai padanya.

Tim proyek menginstruksikannya untuk memilih petani model. Setelah dia memilih tiga petani sesuai dengan kriteria seleksi yang dikembangkan untuk proyek tersebut, tim proyek pusat mengunjungi para petani untuk menilai kesesuaian mereka sebagai petani model. Tim memilih salah satu petani yang dengan penuh semangat menyatakan kesediaannya untuk bekerja sebagai petani model. Setelah tim pergi, beberapa petugas penyuluhan menyatakan keprihatinan tentang kesesuaian petani karena mereka memiliki beberapa pengalaman negatif dengan dia di masa lalu. Ms. G mengadakan diskusi dengan petugas penyuluhan dan memutuskan untuk mengunjungi para petani lagi. Dia menyadari bahwa seorang petani yang jauh lebih pendiam daripada yang telah dipilih memang sangat bersungguh-sungguh, bertanggung jawab dan jauh lebih cocok dengan posisi petani model.

Meskipun dia pikir tim proyek tidak akan mendengarkan, Ms. G tetap meneruskan informasi ini kepada mereka. Dia juga mengatakan kepada mereka bahwa jumlah peserta pelatihan harus dibatasi hingga 20, bukan 50 seperti yang diinstruksikan, sehingga pelatihan akan lebih praktis. Seperti yang dia duga, tim proyek menunjukkan penolakan yang kuat terhadap proposalnya. Namun, pada hari berikutnya, salah satu anggota tim proyek mengunjungi Ms. G dan bertanya mengapa dia membuat saran seperti itu. Meski dia agak skeptis dengan keseriusan mereka, dia menjelaskan alasannya secara rinci dan menjelaskan situasi di lapangan.

Beberapa hari kemudian, Ms. G diberitahu bahwa kedua proposalnya telah diterima dan sebuah pengumuman telah dibuat kepada seluruh kantor pertanian daerah bahwa pelatihan akan dilakukan dalam bentuk lokakarya dengan jumlah peserta maksimal 20 orang sehingga pelatihan akan praktis, seperti yang dia usulkan. Selain itu, tim proyek merevisi kriteria seleksi untuk petani model, dengan mempertimbangkan pendapatnya. Ms. G hampir tidak percaya

seungguhnya, berpikir: “Saya merasa dihormati oleh tim proyek ini. Mereka benar-benar mendengarkan kami.” Dia juga merasa bahwa tim proyek, untuk pertama kalinya, menghargai kompetensinya. Pada saat yang sama, dia merasa malu karena hanya melakukan apa yang diperintahkan kepadanya tanpa banyak berpikir dan tanpa melakukan yang terbaik. Dia juga merasa kasihan pada para petani.

Petani yang dipilih Ms. G dan rekan-rekannya melakukan pekerjaan yang luar biasa sebagai petani model. Ketika dia mengunjungi petani suatu hari, petani itu mengucapkan terima kasih padanya dan menjelaskan betapa dia telah mampu meningkatkan hidupnya melalui partisipasinya dalam proyek tersebut.

Ms. G, yang sekarang sibuk setiap hari dengan kegiatan proyek, dipenuhi dengan perasaan puas. Dia berpikir: “Saya sangat senang bahwa saya mengumpulkan keberanian untuk memberikan saran kepada tim proyek hari itu. Pekerjaan saya, bagaimanapun juga, akan membawa kebahagiaan bagi para petani.”



Dukungan otonomi membantu orang untuk merasa bahwa mereka bertindak atas kemauan mereka sendiri daripada dipaksa untuk melakukan sesuatu

Otonomi

- Sikap staf pemerintah daerah berubah dari perasaan bahwa dia dipaksa untuk melakukan sesuatu menjadi bahwa dia melakukan sesuatu atas kemauannya sendiri ketika dia menyadari bahwa pendapatnya benar-benar telah meningkatkan proyek.
- Staf pemerintah daerah mulai memahami pentingnya mengambil bagian dalam proyek sebagai pemain aktif karena dia dapat merasakan bahwa pengalaman dan intuisinya sebagai petugas lapangan berkontribusi secara positif terhadap proyek tersebut.

Kebutuhan psikologis akan otonomi: Ms. G, karena pengalaman pahitnya berulang kali sarannya ditolak untuk berbagai proyek, merasa bahwa dia dipaksa untuk melakukan kegiatan karena pendekatan proyek dari atas ke bawah. Dengan kata lain, dia adalah “pion” untuk proyek-proyek dan memiliki sedikit rasa otonomi.

Untungnya, tim proyek baru mengharapkan dia untuk bekerja sebagai “pemain catur” di kegiatan lapangan dan dia mampu memenuhi harapan ini dengan melaksanakan kegiatan yang mencerminkan pendapat orang-orang di lapangan. Kebutuhannya akan otonomi sangat didukung dan, ke depan, dia akan dapat mengajukan lebih banyak ide kreatif untuk proyek tersebut. Sarannya terfokus pada penerima manfaat dan membantu para petani meningkatkan penghidupan mereka.

Dia akan dapat menemukan lebih banyak kepuasan kerja melalui perubahan sikap positifnya terhadap proyek.



Tips untuk Perencana dan Pelaksana Proyek

Tim proyek cenderung memberikan instruksi secara sepihak dan terkadang memaksa staf pemerintah daerah untuk melakukan tugas karena anggota tim terlalu fokus pada kelancaran pelaksanaan rencana mereka. Sebaliknya, staf pemerintah daerah seringkali memiliki kearifan dan pengalaman lokal yang bahkan tidak dapat dibayangkan oleh tim proyek pusat. Aliran pengetahuan tidak boleh terbatas pada “pusat ke daerah.” Aliran pengetahuan “daerah ke pusat” juga harus diciptakan untuk memunculkan pendekatan yang lebih efektif dengan fokus yang jelas pada penerima manfaat akhir. Aliran balik seperti itu akan, pada saat yang sama, memberikan dukungan otonomi kepada staf pemerintah daerah. Bahkan dalam situasi di mana saran dari staf daerah tidak dapat diterima, sebuah penjelasan yang jelas tentang keputusan harus diberikan kepada mereka. Dengan cara ini, mereka akan merasa bahwa pendapat mereka didengar dan kebutuhan mereka akan otonomi akan didukung. Kemungkinan bahwa mereka akan terus memberikan informasi yang berguna kepada tim proyek.

3.

Studi Kasus (2) Motivasi Staf Pemerintah Daerah

Studi Kasus 7

Lebih Banyak Pengetahuan Mengarah ke Layanan yang Lebih Baik

Kata kunci | Motivasi staf pemerintah daerah, Perolehan ilmu, Penerapan ilmu bagi petani

“Akuakultur jarang dilakukan di negara ini dan saya tidak dapat menemukan kesempatan untuk menggunakan pengetahuan saya dalam pekerjaan saya meskipun saya belajar perikanan di perguruan tinggi teknik. Saya kadang merasa mubazir dan kehilangan kepercayaan pada pengetahuan akuakultur saya karena tidak bisa mempraktikkannya,” kata Mr. Q, seorang petugas penyuluh perikanan. Mr. Q selalu tertarik dengan perikanan dan senang mempelajari keterampilan dan pengetahuan perikanan. Ia bercita-cita menjadi petugas penyuluh perikanan, namun ia tidak merasakan kepuasan yang cukup dari pekerjaannya karena sangat sedikit petani yang mempraktikkan akuakultur di daerah yang diasuhnya.

Ketika proyek akuakultur dimulai di daerah tersebut, Mr. Q menghadiri sesi pelatihan teknis yang diselenggarakan untuk proyek tersebut tahun itu dan mempelajari pengetahuan baru. Pelatihan tersebut termasuk latihan praktik di lapangan, dan dia dapat memastikan bahwa apa yang telah dia pelajari dari buku teks benar-benar dapat diterapkan pada kolam ikan di daerah tersebut. Ini adalah pengalaman yang sangat menarik baginya karena dia hampir tidak memiliki kesempatan untuk menghadiri pelatihan langsung seperti itu. Proyek itu juga memberinya clip chart, poster, video, dan materi lain yang akan dapat dengan mudah dipahami oleh para petani. Mr. Q mengambil materi ini dan mengajar para petani dengan alat bantu audio visual ini.

Di atas itu, untuk proyek ini, eksperimen demonstrasi dilakukan pada penerapan berbagai teknologi, dan data dikumpulkan pada

efektivitas dan kelayakan ekonomi. Dia mampu menjelaskan teknologi kepada para petani dengan menunjukkan kepada mereka bukti tersebut (yaitu, data keras) dengan percaya diri.

Mr. Q mulai mengembangkan kesadaran dan keyakinan bahwa dia adalah seorang ahli perikanan saat dia berpartisipasi dalam proyek dan memperbarui keinginannya untuk menggunakan pengetahuannya di lapangan. Dia berkomentar: “Saya selalu memiliki *passion* di bidang perikanan, tetapi tidak memiliki kesempatan untuk mempelajari ilmu baru atau menggunakannya untuk kepentingan masyarakat. Pada pelatihan yang ditawarkan untuk proyek tersebut, saya dapat mempelajari baik teori maupun praktik. Tidak seperti sebelumnya, saya tidak lagi merasa mubazir karena sekarang saya dapat membantu orang lain menggunakan pengetahuan yang saya peroleh dari proyek ini. Saya sekarang dianggap dan dihormati sebagai seorang ahli dalam akuakultur. Saya merasa puas ketika saya melihat bahwa pengetahuan saya berguna dan para petani mulai lebih memercayai saya. Saya percaya bahwa orang kota seperti saya berutang banyak kepada petani karena mereka menyediakan makanan untuk kami. Saya harus membayar kembali mereka.” Dia kemudian melanjutkan: “Beberapa petani telah meminta saya untuk mengunjungi kolam ikan mereka. Saya harus pergi sekarang. Saya satu-satunya ahli di bidang ini, Anda tahu kan.” Dia kemudian buru-buru berjalan ke desa dengan senyum lebar di wajahnya.



Foto:Akio Iizuka/JICA

Pemberian dukungan kompetensi kepada staf pemerintah daerah dengan memberi mereka pengetahuan dan keterampilan yang berguna untuk meningkatkan penghidupan petani

Kompetensi

- Staf pemerintah daerah dapat menemukan kesempatan untuk memanfaatkan keahliannya, yang dia tidak begitu percaya diri karena kurangnya pengalaman di lapangan.
- Keingintahuan intelektual staf dibangkitkan dengan mempelajari pengetahuan praktis selama proyek.
- Staf dapat merasakan lebih banyak kepuasan kerja karena dia merasa bahwa pengetahuan dan kemampuan praktisnya telah meningkat.

Kebutuhan psikologis akan kompetensi: Mr. Q selalu memiliki *passion* untuk perikanan dan ingin mempelajari pengetahuan baru guna digunakan untuk para petani. Setelah dia memperoleh beberapa pengetahuan praktis dan diberi kesempatan untuk menggunakannya di lapangan, kebutuhan kompetensinya sangat terdukung karena dia merasa bahwa keterampilan dan kemampuan praktisnya telah meningkat.

Mr. Q dapat merasakan bahwa keterampilannya telah meningkat melalui penggunaan berbagai alat (yaitu, materi audio-visual yang dapat dengan mudah digunakan di lapangan dan bukti ilmiah yang meyakinkan). Keingintahuan intelektualnya, yang agak lamban sebelum proyek, telah sekali lagi dibangkitkan dengan mempelajari pengetahuan baru melalui proyek. Kami sekarang dapat membayangkan kesuksesan yang berkelanjutan untuk Mr. Q ke depan.



Tips untuk Perencana dan Pelaksana Proyek

Meskipun Studi Kasus 7 telah diambil dari sebuah proyek di bidang perikanan, banyak pegawai pemerintah memilih pekerjaan mereka semata-mata karena mereka tertarik pada bidang tertentu yang telah mereka putuskan untuk dimasuki. Beberapa telah mempelajari bidang yang sama untuk waktu yang lama sejak kuliah. Sebuah cara efektif untuk memotivasi mereka adalah dengan memberi mereka tugas kecil tapi menantang, serta membantu mereka mempelajari pengetahuan baru, sehingga keingintahuan intelektual mereka akan terpuaskan. Seorang ahli proyek yang bekerja dengan insinyur irigasi mengatakan: “Saya telah menemukan bahwa mereka menjadi sangat termotivasi jika saya merangsang ‘naluri’ mereka sebagai insinyur. Tidak ada akhir untuk pembelajaran para insinyur.”

Studi Kasus 8

Beberapa Bekerja Bersama-sama dengan Petani, Lainnya “Diculik” oleh Mereka

Kata kunci | Motivasi staf pemerintah daerah, Membangun kepercayaan antara staf penyuluh dan petani

Seorang petugas penyuluhan menjelaskan pekerjaannya dengan mengatakan: “Saya merasa kehilangan motivasi ketika para petani saya tidak datang pada waktu yang telah disepakati. Ketika saya terlambat untuk sebuah rapat, saya memberi tahu petani terlebih dahulu karena saya ingin bertanggung jawab. Saya ingin mereka memahami pentingnya menepati janji dan tepat waktu, jadi saya mencoba memberi contoh yang baik sendiri terlebih dahulu. Para petani secara bertahap menjadi lebih bertanggung jawab setelah melihat cara saya bekerja.” Dia lebih lanjut menjelaskan pandangannya tentang pekerjaan penyuluhan: “Pengetahuan saya berpusat pada teori yang saya pelajari di perguruan tinggi. Saya percaya hal penting tentang pekerjaan penyuluhan adalah untuk berbagi pengetahuan dengan para petani. Saya bisa belajar banyak ilmu praktis dari para petani. Saya akan menjadi seorang ahli jika saya menggabungkan pengetahuan ilmiah saya dengan pengetahuan praktis yang dimiliki petani. Dengan begitu, saya akan dipercaya oleh para petani.” Dia melanjutkan dengan mengatakan: “Saya memperoleh hasil yang baik dalam proyek yang saya laksanakan di desa ini. Saya mampu membangun hubungan saling percaya yang sangat kuat dengan para petani. Saya secara pribadi berteman dengan mereka. Semua orang menyapa saya setiap kali saya mengunjungi masyarakat. Saya merasa jauh lebih nyaman bekerja di desa ini.”

Petugas penyuluhan lain yang bertanggung jawab atas daerah yang berbeda mengingat pengalaman pahit: “Ketika saya mengunjungi masyarakat, saya ‘diculik’ oleh para petani. Mereka berkata, ‘Kami tidak akan membiarkan Anda pergi sampai proyek yang Anda janjikan untuk dilaksanakan mendapat persetujuan resmi. Kami telah menunggunya selama lebih dari empat tahun sekarang.’ Pada hari itu, saya tidak bisa pulang selama berjam-jam.” Petugas penyuluhan melanjutkan dengan mengatakan: “Anda bisa mendapatkan kepercayaan dari para petani dalam waktu yang cukup singkat. Namun, begitu Anda kehilangan kepercayaan itu, sangat sulit untuk mendapatkannya kembali. Anda kemungkinan besar akan kehilangan kepercayaan mereka jika Anda menjanjikan mereka sesuatu yang tidak menjadi kenyataan, seperti dalam kasus yang saya jelaskan kepada Anda.”



Foto: Akio Iizuka/JICA

Membangun kepercayaan dengan petani sebagai landasan dukungan keterkaitan

Keterkaitan

- Kunci untuk membangun kepercayaan antara petugas penyuluhan dan para petani adalah dengan memiliki hubungan yang setara pada basis harian.
- Sikap timbal balik dan penuh hormat, bukan pengajaran sepihak, merupakan hal penting untuk membangun hubungan yang baik.
- Memberi harapan palsu kepada para petani menghancurkan kepercayaan mereka dan menggagalkan kebutuhan keterkaitan mereka.

Kebutuhan psikologis akan keterkaitan: Perbedaan utama antara dua petugas penyuluhan dalam Studi Kasus 8 adalah bahwa petugas penyuluhan pertama dengan jelas menunjukkan kepada para petani apa yang tidak bisa dia lakukan, petugas penyuluhan kedua memberi mereka harapan palsu tanpa pertimbangan. Petugas penyuluhan kedua akhirnya kehilangan kepercayaan para petani karena dia tidak bisa memenuhi janjinya. Seperti yang dijelaskan oleh petugas penyuluhan ini, merupakan hal yang sangat sulit untuk mendapatkan kembali kepercayaan begitu Anda kehilangannya. Karenanya, dia kesulitan membangun kembali kepercayaan dengan para petani.

Petugas penyuluhan pertama menjelaskan perannya kepada para petani, yang membantu mereka memahami bagaimana serta sejauh mana mereka dapat mengandalkannya dan apa yang diharapkan darinya. Dengan demikian, petugas penyuluhan ini dan para petani mampu membangun hubungan yang sehat dan setara yang mendorong mereka untuk saling belajar.



Tips untuk Perencana dan Pelaksana Proyek

Tidak berlebihan jika dikatakan bahwa kunci keberhasilan untuk suatu proyek berada di tangan para petugas penyuluhan. Tim proyek harus mendukung petugas penyuluhan pada basis harian agar mereka dapat membangun hubungan yang baik dengan para petani. Disarankan agar tim proyek tidak hanya membangun kapasitas mereka dalam hal pengetahuan dan teknik, tetapi juga membantu mereka untuk meningkatkan keterampilan fasilitasi dan komunikasi dengan para petani serta untuk meningkatkan rasa tanggung jawab mereka terhadap pekerjaan. Penting bagi tim proyek untuk menjelaskan dengan jelas kepada petugas penyuluhan apa yang dapat dan tidak dapat dilakukan oleh proyek untuk menghindari kesalahpahaman atau salah tafsir. Upaya tersebut akan mencegah petugas penyuluhan merusak hubungan yang telah mereka bangun dengan para petani.

3.

Studi Kasus (2)
Motivasi Staf Pemerintah Daerah

Kita sering memberikan kata-kata penyemangat ketika seseorang yang kita coba bantu sedang berjuang. Terkadang, kita akan mengatakan hal-hal seperti “Jangan khawatir, kamu akan baik-baik saja!” meskipun kita tahu bahwa tidak ada banyak harapan. Kebaikan semacam ini merupakan sebuah keterampilan sosial yang penting, terutama dengan teman dan keluarga. Namun, hal itu bisa menjadi bumerang jika Anda memberikan harapan palsu kepada seseorang yang Anda coba motivasi.

Benar, harapan palsu memang memiliki efek menguntungkan sementara—terutama jika orang tersebut telah kehilangan pandangan akan prospek dan tujuan dari kegiatan itu—karena hal itu menanamkan rasa memiliki tujuan. Namun, karena tujuannya tidak mungkin tercapai, harapan palsu dengan cepat berubah menjadi keputusan yang nyata. Dalam istilah SDT, harapan palsu melemahkan kebutuhan akan kompetensi, karena orang tersebut tidak dapat mencapai tujuan yang mereka inginkan, tidak peduli seberapa keras mereka berusaha.

Dalam proyek-proyek pengembangan, bisa sangat memilukan untuk melihat situasi putus asa di mana para peserta tinggal. Namun, penting untuk menerima kenyataan apa adanya, dan memulai dengan langkah-langkah kecil yang dapat diselesaikan oleh para peserta dengan kemampuan mereka sendiri agar motivasi mereka terhadap proyek dapat berkelanjutan.



(3) Motivasi Petani

Studi Kasus 9

Bertani untuk Kesenangan dan Bertani untuk Melayani sebagai Panutan

Kata kunci | Motivasi petani, Bertani sebagai kegiatan yang menyenangkan, Bertani dan hubungan keluarga, Bangga dalam bertani

“Lihat tomat ini. Tomat ini lebih merah, lebih manis, dan lebih enak daripada tomat lainnya. Saya telah bekerja sangat keras untuk menghasilkan tomat ini. Akhirnya saya membuat tomat yang sempurna. Ini sepadan dengan semua upaya,” kata seorang petani hortikultura.

“Ketika saya memberi makan ikan, saya bisa melupakan semua kekhawatiran yang saya miliki bahkan jika saya dalam masalah besar. Saya tidak pernah bosan melihat ikan. Saya menyiapkan kolam, menambahkan bibit ikan, memberi makan mereka, membiarkan mereka tumbuh menjadi ikan dewasa, dan memanen mereka. Setiap langkahnya menyenangkan. Ketika saya memakan ikan yang saya tumbuhkan, saya memikirkan cara yang lebih baik untuk menumbuhkannya lebih besar dan membuatnya terasa lebih enak. Saya senang memikirkan hal-hal seperti itu. Jika seseorang menghentikan saya dari membudidayakan ikan, saya akan mati.” Petani ikan ini melanjutkan dengan mengatakan: “Saya tidak memiliki latar belakang pendidikan sejak saya putus sekolah menengah karena sakit parah. Saya tidak ingin anak saya mengalami apa yang saya alami. Saya bekerja sangat keras untuk mengembangkan bisnis akuakultur saya sehingga anak-anak saya bisa mendapatkan pendidikan yang baik. Saya juga ingin anak-anak saya belajar tidak hanya hal-hal akademis,

tetapi juga kesenangan akan akuakultur. Ketika Anda membudidayakan ikan, Anda dapat belajar banyak hal yang tidak diajarkan sekolah kepada Anda. Ini adalah pengalaman belajar dunia nyata.”

Seorang petani padi berkata: “Ayah saya, yang selalu sangat baik kepada penduduk desa yang lain, adalah panutan saya. Dia adalah seorang petani yang baik. Dia selalu dikelilingi oleh teman-teman petaninya dan sangat dihormati. Saya selalu ingin seperti dia. Sekarang, saya menjalankan pertanian percontohan untuk kelompok dan mencoba teknik baru sebelum ada yang mempraktikkannya dalam kapasitas saya sebagai pemimpin muda dari kelompok. Saya memimpin kelompok karena saya ingin untuk meningkatkan diri. Saya juga ingin anak-anak saya melihat saya bekerja keras. Saya ingin mengajari mereka betapa memuaskannya bekerja keras dan bertani dengan anggota komunitas kami. Saya bekerja keras sehingga saya bisa mengejar dan melampaui ayah saya. Saya ingin anak-anak saya menjadi lebih baik dari saya di masa depan.”



Foto:Takeshi Kuno/JICA



Foto:Masataka Otsuka/JICA

Bertani dapat menjadi kegiatan yang memotivasi secara intrinsik dan otonom

Otonomi

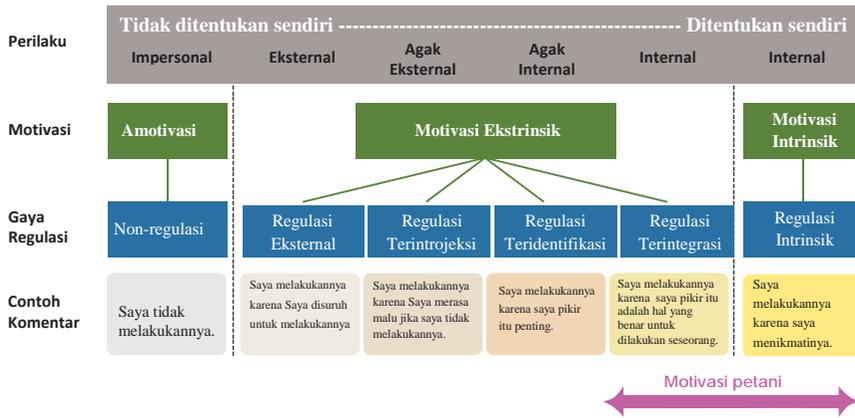
- Komentar seperti “Bertani itu menyenangkan” dan “Saya ingin menjadi lebih baik dalam bertani” menunjukkan motivasi intrinsik para petani.
- Perkataan “Saya bertani dengan keras sebagai panutan bagi anak-anak saya” memberi kesan bahwa petani bekerja keras karena menurutnya itu penting dan merupakan hal yang tepat untuk dilakukan seseorang. Dia memiliki motivasi otonom berdasarkan regulasi yang terintegrasi.
- Petani menemukan kesenangan atau nilai dalam pertanian, yang menyiratkan bahwa mereka menunjukkan motivasi berkelanjutan ketika kebutuhan otonomi didukung.

Kebutuhan psikologis akan otonomi: Para petani di Studi Kasus 9 menikmati dalam menanam sayuran atau ikan, dan mereka terlibat dalam kegiatan ini secara otonom. Hal ini memberi kesan bahwa mereka melakukan kegiatan berdasarkan motivasi intrinsik. Mereka cenderung melanjutkan tindakan mereka tidak hanya sementara tetapi berkelanjutan. Selain itu, para petani bekerja keras untuk menghasilkan tomat atau ikan yang lebih baik, misalnya dengan cara yang kreatif melalui *trial and error*, yang menunjukkan bahwa kebutuhan mereka akan kompetensi juga didukung.

Analisis motivasi: Beberapa petani dalam Studi Kasus 9 mengatakan bahwa mereka bekerja keras untuk memberikan pendidikan langsung kepada anak-anak mereka atau menjadi panutan

bagi mereka. Ini didasarkan pada penilaian nilai mereka. Mereka menganggap pertanian itu penting dan hal yang benar untuk dilakukan seseorang, yang memberi mereka motivasi otonom berdasarkan regulasi terintegrasi (lihat di bawah). Motivasi mereka dapat dianggap sebagai berkualitas tinggi dan berkelanjutan.

Analisis motivasi dalam Studi Kasus 9





Tips untuk Perencana dan Pelaksana Proyek

Para perencana dan pelaksana dalam proyek pertanian seringkali menganggap pertanian sebagai sesuatu yang perlu dilakukan. Kita tidak boleh lupa bahwa banyak petani sebenarnya menikmati pertanian itu sendiri. Meskipun mungkin ada beberapa petani yang bertani tanpa memiliki minat yang besar, sebagian besar petani yang bersedia bergabung dengan proyek mungkin memiliki motivasi murni, seperti ingin lebih menikmati pertanian atau ingin menemukan sesuatu yang menarik di bidang pertanian. Petani lain sangat percaya pada nilai pertanian dalam kaitannya dengan keluarga mereka dan bekerja sangat keras untuk menjadi orang yang lebih baik. Jika tim proyek memikirkan isu-isu seperti bagaimana mereka dapat membantu petani lebih menikmati pertanian atau bagaimana mereka seharusnya membantu petani memahami nilai dan kesenangan dari bertani, maka motivasi intrinsik petani akan meningkat.

Pengantar Psikologi 3

Motivasi Intrinsik Meningkatkan Kreativitas

Seperti yang telah kita bahas, motivasi intrinsik sangat terkait dengan keterlibatan dan ketekunan, tetapi juga dikenal untuk meningkatkan kreativitas.

Dalam sebuah penelitian klasik oleh Mark Lepper dan rekan-rekannya dari tahun 1973, sebuah eksperimen dilakukan dengan meminta anak-anak sekolah TK menggambar. Sepertiga dari anak-anak dijanjikan hadiah untuk menggambar “gambar yang bagus” (kelompok hadiah yang diharapkan) (Lepper dkk, 1973). Sepertiga diberi hadiah tanpa pemberitahuan sebelumnya (kelompok hadiah tak terduga). Anak-anak yang tersisa tidak dijanjikan atau diberi hadiah apa pun

3.

Studi Kasus (3) Motivasi Petani

(kelompok tanpa hadiah). Dua minggu setelah uji coba menggambar awal, Lepper dan rekan-rekannya kembali ke sekolah TK untuk mengamati kegiatan bermain bebas anak-anak. Mereka menemukan bahwa jumlah waktu luang menggambar telah berkurang hanya pada kelompok hadiah yang diharapkan. Dengan kata lain, motivasi intrinsik terhadap menggambar telah menurun hanya pada kelompok ini. Selain itu, siswa seni menilai gambar kelompok ini sebagai yang paling tidak kreatif.

Teresa Amabile telah meneliti hubungan antara motivasi intrinsik dan kreativitas sejak tahun 1980-an. Dia dan rekan-rekannya telah melakukan eksperimen yang melibatkan kegiatan seperti puisi, komposisi, serta kerajinan tangan, dan semua studinya menunjukkan bahwa motivasi intrinsik yang lebih tinggi terhadap suatu kegiatan berkorelasi kuat dengan kreativitas dalam kegiatan tersebut (Amabile, 1996).

Dalam proyek pengembangan, karena para ahli dan petugas tidak dapat menghabiskan seluruh waktu mereka dengan peserta proyek, jumlah ide yang dapat mereka berikan terbatas. Ini berarti bahwa keberhasilan proyek sangat tergantung pada kreativitas dari para peserta dalam arti bahwa semakin mereka mampu memikirkan solusi untuk masalah yang mereka hadapi sendiri, semakin besar kemungkinan proyek untuk berhasil. Selain itu, agar para peserta dapat mempertahankan kegiatan yang mereka pelajari bahkan setelah proyek berakhir, mereka harus kreatif dalam menerapkan pengetahuan mereka. Oleh karena itu, sangat penting untuk mendorong motivasi intrinsik peserta terhadap proyek.



Foto: Mika Tanimoto/JICA

Studi Kasus 10

Mitra Terbaik Saya Adalah Staf Penyuluh

Kata kunci | Motivasi petani, Hubungan antara staf penyuluh dan petani, Hubungan komplementer antara staf penyuluh dan petani, Menghadiri pelatihan bersama

Mr. J yang bercita-cita menjadi petani terkemuka, secara aktif mengadopsi teknologi baru dan telah terpilih sebagai petani model untuk proyek penyuluhan teknologi pertanian. Para petani model berperan menghadiri pelatihan untuk mempelajari berbagai teknologi pertanian untuk meningkatkan produktivitas dan profitabilitas, mendemonstrasikannya di lahan pertanian mereka, dan mensosialisasikannya kepada petani lain di komunitas mereka. Mr. J sangat senang terpilih sebagai petani model, katanya: “Saya dapat mempelajari teknologi baru sebelum orang lain dan mencoba hal-hal baru.”

Pada saat yang sama, Mr. J memiliki beberapa kekhawatiran. Dia sakit parah dan putus sekolah ketika dia duduk di kelas lima. Oleh karena itu, dia hanya memiliki kemampuan bahasa Inggris dasar dan dia tidak begitu pandai membaca dan menulis dalam bahasa Inggris. Dia juga tidak pandai matematika. Namun demikian, dia memiliki kepercayaan diri dalam bidang pertanian praktis karena ia memiliki pikiran yang ingin tahu, selalu mempelajari teknik pertanian baru dengan mengamati orang lain dan bereksperimen dengan metode pertanian yang berbeda di pertaniannya sepanjang waktu.

Tim proyek melakukan pelatihan teknis untuk petani model seperti yang direncanakan. Mr. J terkejut bahwa Mr. V, yang merupakan staf penyuluh yang bertanggung jawab atas komunitasnya, juga menghadiri pelatihan tersebut. Awalnya,

Mr. J mengira Mr. V datang untuk bertindak sebagai pelatih, tapi dia di sana sebagai peserta pelatihan sama seperti Mr. J. Selama pelatihan, pengajaran diberikan dengan menggunakan materi yang ditulis dengan bahasa yang mudah dengan banyak ilustrasi dan foto, sehingga peserta seperti Mr. J yang memiliki kemampuan literasi terbatas dapat dengan mudah memahami isinya. Pelatihan juga mencakup praktik di lapangan dan Mr. J yang sempat merasa sedikit gugup sebelum menghadiri pelatihan, mampu memahami isi program secara memadai. Mr. J senang ketika Mr. V meyakinkannya dengan mengatakan: “Anda memahami pelatihan dengan sangat baik. Anda tidak akan kesulitan mengajar petani lain.”

Namun, ketika Mr. J mencoba mempraktikkan apa yang telah diajarkan dalam pelatihan di lahan pertaniannya, dia menyadari bahwa ada hal-hal yang tidak dapat dia ingat meskipun dia pikir dia telah memahami semuanya pada saat itu. Dia mencari informasi di buku teks pelatihan tetapi tidak dapat menemukannya. Dia yang menjadi pucat berpikir: “Saya satu-satunya petani dari komunitas ini yang mengikuti pelatihan tetapi saya tidak bisa mengajarkannya kepada orang lain.” Dia kemudian memikirkan Mr. V, yang pernah mengikuti pelatihan yang sama dengannya. Mr. V segera menemuinya setelah menerima telepon dari Mr. J dan memberitahunya: “Adalah peran saya untuk membantu Anda mempraktikkan teknik dan mengajar orang lain. Terima kasih telah menghubungi saya.” Mr. V membaca buku teks dengan mudah dan mengajarnya apa yang tertulis di sana. Untuk mengoreksi kesalahpahaman Mr. J, Mr. V juga menunjukkan: “Anda baru saja menanam dengan cara ini, tetapi dalam pelatihan mereka mengajari kita secara berbeda.” Meskipun keduanya pernah mengikuti pelatihan yang sama, Mr. V adalah staf penyuluh dengan pengetahuan ahli, sehingga dia lebih memahami materi daripada Mr. J dalam hal informasi ilmiah. Mr. J, di sisi lain, memiliki pengalaman praktis yang lebih banyak daripada Mr. V dan penuh dengan ide-ide inovatif tentang bagaimana menerapkan teknik dalam kondisi tanah dan iklim lokal.

Mr. J menjelaskan hubungannya dengan Mr. V dengan senang: “Saya akan merasakan tekanan jika saya diminta untuk mengajar orang lain sendiri. Tapi karena Mr. V, yang mempelajari informasi yang sama seperti yang saya dapatkan di pelatihan, mendukung saya sepanjang waktu, saya merasa tenang tentang hal itu. Menurut saya Mr. V dan saya adalah kombinasi yang baik karena saya bisa mengajarkan keterampilan praktis dan Mr. V bisa memberikan penjelasan berdasarkan bukti ilmiah. Sebelumnya, saya pikir posisi saya akan diajarkan oleh staf penyuluh. Tapi sekarang saya bekerja sama dengan Mr. V sebagai mitra—kami memiliki peran yang berbeda untuk dimainkan tetapi kami memiliki tujuan yang sama.”



Mr. J, petani model (kiri), dan Mr.V, staf penyuluhnya (kanan)

Pemberian dukungan keterkaitan kepada petani melalui melalui pembangunan kemitraan dengan staf penyuluh

Keterkaitan

- Petani tidak perlu merasa was-was dalam melakukan tugasnya sendiri karena itu dilakukan sebagai upaya bersama dengan staf penyuluh.
- Petani mengandalkan staf penyuluh untuk membantu tugas-tugas yang tidak petani yakini karena petani memiliki kepercayaan padanya.

Kebutuhan psikologis akan keterkaitan: Para petani yang dipilih menjadi petani model biasanya sangat aktif dan mau mengambil tugas secara otonom. Mereka kemungkinan besar ingin menerapkan teknologi baru sendiri. Namun, mereka mungkin tidak merasa begitu percaya diri suatu waktu karena mereka kesulitan membaca dan menulis serta tidak begitu familier dengan informasi ilmiah, meskipun keterampilan praktis mereka relatif tinggi. Jika kurangnya keterampilan atau pengetahuan mereka ditunjukkan oleh pelaksana proyek, mereka mungkin merasa putus asa dan kebutuhan mereka akan otonomi dapat teragalkan.

Dalam Studi Kasus 10, petani dan staf penyuluh berpartisipasi dalam pelatihan bersama dan hubungan kepercayaan mereka diperkuat. Petani dapat merasa nyaman bekerja di bidang yang tidak dikuasainya karena dia tahu dia selalu bisa mengandalkan staf penyuluh jika dia membutuhkannya. Kebutuhan otonomi petani tidak akan teragalkan jika mereka mendapat dukungan pengetahuan dan keterampilan tambahan dari staf penyuluh yang mendukung kebutuhan keterkaitan mereka. Melalui upaya bersama dengan staf penyuluh, para

petani dapat berhasil menyelesaikan tugas-tugas yang sulit dan pengalaman tersebut memberikan dukungan kompetensi bagi mereka.



Tips untuk Perencana dan Pelaksana Proyek

Staf penyuluh dan para petani sering dianggap sebagai guru dan murid, masing-masing. Namun, merupakan hal yang lebih diinginkan bagi staf penyuluh untuk memaksimalkan kemampuan yang sudah dimiliki petani dan memberikan bantuan hanya ketika mereka membutuhkan bantuan. Dalam Studi Kasus 10, staf penyuluh dan para petani bekerja bersama menuju tujuan bersama sambil mengakui peran mereka yang berbeda. Meski mereka memiliki kelebihan dan kekurangan yang berbeda, mereka saling melengkapi melalui bekerja bersama. Ada banyak kasus di proyek lain di mana mengundang baik petani dan staf penyuluh ke pelatihan yang sama telah memupuk hubungan saling percaya yang serupa dengan yang dijelaskan dalam Studi Kasus 10.

Studi Kasus 11

Petani Model sebagai Pelatih

Kata kunci | Motivasi petani, Petani model dan petani biasa, Mengajar petani biasa, Efek yang merusak

Negara S, salah satu negara yang paling tidak berkembang di dunia, telah menerima banyak program bantuan internasional di bidang pertanian. Berbagai proyek bantuan teknis telah dilaksanakan guna mengatasi masalah rendahnya produktivitas pertanian. Proyek kerjasama teknis di mana Ms. L bekerja secara aktif sebagai petani model dilaksanakan sebagai sebuah program bantuan oleh negara asing. Ms. L menerima pelatihan intensif, termasuk pelatihan kepemimpinan, di mana dia meningkatkan kesadarannya sebagai petani model. Dia juga meningkatkan keterampilan teknisnya, yang memungkinkan dia untuk meningkatkan hasil pertanian dari lahan pertaniannya secara substansial. Melihat keberhasilan pertaniannya, anggota kelompok pertanian dan petani tetangganya semua datang kepadanya untuk mempelajari keterampilannya.

Ms. L dengan penuh semangat mengajar para petani lainnya, dengan mengatakan: “Saya mempelajari ini dari proyek tanpa biaya apapun. Tentu saja, saya harus mengajar orang lain secara gratis.”

Bahkan, Ms. L selalu mengatakan: “Saya ingin membimbing petani lain sebagai seorang pemimpin. Saya ingin berkontribusi untuk masyarakat.” Mengingat hal ini, dia tidak ragu untuk mengajar orang lain sebagai petani model. Kadang-kadang, bahkan orang asing yang kebetulan mendengar tentang dia akan meneleponnya untuk meminta nasihat. Pada saat seperti itu, dia akan merasa gembira dan berkata kepada keluarga serta teman-temannya: “Saya mendapat telepon lagi.

Saya cukup terkenal.”

Proyek yang diikuti secara aktif oleh Ms. L selesai dengan sukses besar. Dia terus mengajar orang lain bahkan setelah proyek, dan seluruh masyarakat telah meningkatkan keterampilan pertaniannya. Dia menghabiskan hari-harinya dengan sibuk meneliti teknik baru dan mempraktikkan berbagai metode di pertaniannya. Suatu hari, proyek bantuan lain yang dijalankan oleh negara yang berbeda dimulai di daerahnya. Proyek baru ini juga bertujuan untuk meningkatkan keterampilan pertanian, dan Ms. L, yang sudah terkenal di daerah tersebut, terpilih kembali sebagai petani model. Perbedaan dari proyek sebelumnya adalah bahwa Ms. L dibayar guna mengajar orang lain untuk proyek ini. Dia secara alami adalah orang yang bekerja keras dan bekerja lebih keras lagi guna mengajar orang lain untuk proyek baru. Mereka yang diajar olehnya terus meningkatkan produktivitas mereka dan setelah dua tahun, proyek tersebut diselesaikan dengan sangat sukses.

Namun setelah itu, salah satu tetangga Ms. L mengunjungi Ms. L seperti biasa dan bertanya apakah dia bisa mengajarnya beberapa teknik pertanian sekali lagi. Dia menanggapi secara terang, dengan mengatakan: “Bisakah kamu meminta pada orang lain? Proyeknya telah selesai.”



Foto:Kenshiro Imamura/JICA

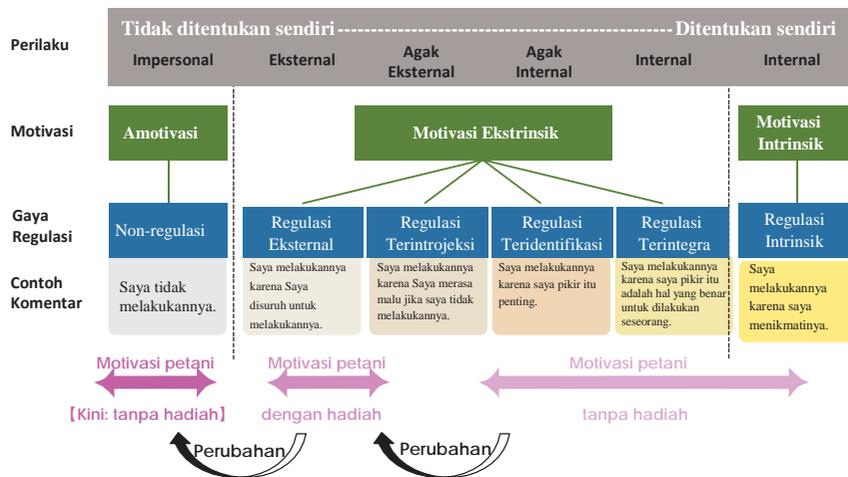
Sebuah contoh buku teks tentang efek yang merusak**Otonomi**

- Tanpa sebuah hadiah, petani model mengajar orang lain secara otonom, menyadari signifikansi sosial dari tindakannya. Dia melakukannya untuk memberi manfaat bagi orang lain dan bertindak sebagai pemimpin.
- Kebutuhan otonomi petani model telah digagalkan oleh hadiah, dan dia mulai mengajar orang lain untuk sebuah hadiah (yaitu didorong oleh motivasi ekstrinsik).
- Motivasi intrinsik petani telah dirusak oleh hadiah. Ketika proyek selesai, dia tidak lagi melanjutkan mengajar orang lain karena motivasi ekstrinsiknya hilang tanpa hadiah.

Kebutuhan psikologis akan otonomi: Ms. L pertama-tama mengajar petani lain secara otonom karena dia senang bisa dipercaya sebagai pemimpin dan menyadari signifikansi sosial dari membantu orang lain. Namun, ketika dia mulai dibayar di bawah proyek baru, motivasinya berubah menjadi mengajar orang lain demi uang. Dengan kata lain, motivasinya menjadi dikendalikan oleh hadiah. Kebutuhan psikologisnya akan otonomi digagalkan oleh hadiah dan motivasinya untuk mengajar orang lain menjadi ekstrinsik. Sewaktu hadiah itu diberikan, keinginannya untuk mengajar orang lain tampak menjadi lebih kuat. Namun pada kenyataannya, motivasi intrinsiknya melemah selama waktu itu. Ketika hadiah ditarik (yaitu, ketika motivator ekstrinsik tidak ada lagi), menjadi sulit baginya untuk terus melanjutkan mengajar petani lain.

Analisis motivasi: Seperti dijelaskan di atas, motivasi Ms. L bersifat intrinsik ketika tidak ada hadiah yang diberikan kepadanya. Dia mengajar orang lain karena itu penting dan itu adalah hal yang benar untuk dilakukan seseorang. Ketika dia mulai menerima hadiah, motivasi intrinsik ini melemah dan motivasi ekstrinsik—yaitu melakukan tugas untuk mendapatkan hadiah—menjadi dominan. Ketika pemberian hadiah ditarik, dia berhenti mengajar orang lain karena motivasi ekstrinsiknya hilang. *Dalam Self-Determination Theory* (Teori Determinasi Diri), fenomena ini disebut “*the undermining effect* (efek yang merusak)”. Efek yang merusak mengacu pada situasi di mana Anda kehilangan motivasi intrinsik Anda dengan pemberian hadiah materi untuk melakukan tugas.

Analisis motivasi dalam Studi Kasus 11





Tips untuk Perencana dan Pelaksana Proyek

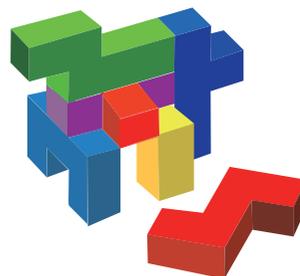
Studi Kasus 11 menjelaskan situasi di mana seorang petani mulai dibayar di bawah proyek baru untuk melakukan tugas yang sama yang telah dia lakukan untuk proyek sebelumnya tanpa bayaran. Terlepas dari contoh ini, ada banyak kasus lain di mana proyek yang berbeda menargetkan wilayah dan/atau petani yang sudah termasuk dalam proyek yang sedang berjalan. Sementara kolaborasi antara dua proyek tersebut dapat menghasilkan efek sinergis, perlu untuk berhati-hati agar tidak ada proyek yang menggagalkan kebutuhan otonomi petani dengan memberikan hadiah uang, misalnya.

Pengantar Psikologi 4

Efek yang Merusak

Efek yang merusak adalah sebuah fenomena yang diusulkan oleh Edward Deci dalam makalah seminalnya tahun 1971 yang mengarah pada pembentukan Teori Determinasi Diri (Deci, 1971). Dalam eksperimen ini, Deci merekrut mahasiswa untuk mengerjakan teka-teki. Dia menjanjikan hadiah kepada separuh mahasiswa untuk keberhasilan pemecahan teka-teki, tetapi tidak untuk separuh lainnya. Mahasiswa yang diberi hadiah memang memecahkan lebih banyak teka-teki saat hadiah diberikan, tetapi begitu pemberian hadiah ditarik, mereka mengerjakan lebih sedikit teka-teki daripada yang mereka lakukan di awal. Sebaliknya, mahasiswa yang tidak diberi hadiah terus mengerjakan teka-teki dengan tingkat yang sama sepanjang percobaan.

Hasil ini kontroversial pada saat itu, karena mereka menentang gagasan umum bahwa hadiah akan meningkatkan tingkat keterlibatan. Namun, penelitian demi penelitian mereplikasi hasil ini, dan efek yang merusak sekarang dianggap sebagai fenomena psikologis yang kuat. Efek yang merusak tidak hanya disebabkan oleh hadiah, tetapi juga oleh hukuman, ancaman, dan tenggat waktu.



Ada dongeng Yahudi tentang pemilik toko yang menjelaskan sesuatu seperti efek yang merusak (Deci & Flaste, 1995). Beberapa penjahat mencoba membuat seorang pria gulung tikar dengan mengganggunya hari demi hari. Suatu hari, dia memberitahu para orang bengis bahwa dia akan memberi mereka masing-masing uang receh untuk mengganggu pria tersebut. Seperti yang dapat Anda bayangkan, mereka gembira dan dengan senang hati melanjutkan untuk memburu pemilik toko. Namun, di kemudian hari, pemilik toko memberitahu para hooligan tersebut bahwa penjahat itu hanya bisa membayar mereka satu sen. Para pemuda itu mencibir dan menjawab bahwa mereka tidak bisa membuang waktu mereka hanya untuk satu sen. Dengan demikian, pemilik toko berhasil menghentikan gangguan tersebut.

Alasan mengapa efek yang merusak terjadi adalah bahwa kita terlibat dalam teka-teki karena hal itu menyenangkan untuk dilakukan, tetapi jika kita dijanjikan hadiah untuk menyelesaikannya, kegiatan itu menjadi sesuatu yang kita lakukan untuk uang dan bukan untuk kesenangan, jadi ketika pemberian hadiah ditarik, tidak ada lagi alasan untuk terlibat dalam tugas. Selain itu, ketika kita terlibat dalam tugas untuk kesenangan akan memecahkan teka-teki, kita melakukannya atas kemauan kita sendiri. Namun, ketika seseorang menjanjikan hadiah kepada kita, kegiatan itu menjadi sesuatu yang kita lakukan demi orang itu, dan kebutuhan kita akan otonomi rusak.

Ada penelitian yang juga menunjukkan bahwa pemberian hadiah pada tugas yang tidak menarik merusak kinerja dari tugas tersebut. Dalam sebuah laporan yang diterbitkan pada tahun 2005, Dan Ariely dan rekan-rekannya merekrut subjek di India untuk berpartisipasi dalam sebuah percobaan yang melibatkan sembilan tugas yang membosankan (Ariely dkk, 2009). Subjek dibagi menjadi tiga kelompok, masing-masing dengan tingkat hadiah yang berbeda. Kelompok pertama dijanjikan sebuah hadiah yang setara dengan upah 1 hari seorang untuk keberhasilan tugas. Hadiah kelompok kedua bernilai upah dua minggu. Hadiah kelompok ketiga adalah jumlah yang sama dengan lima bulan dari upah rata-rata daerah. Kelompok yang melakukan paling buruk dalam delapan dari sembilan tugas adalah kelompok yang telah dijanjikan dengan yang setara upah 5 bulan.

Penting untuk dipahami bahwa uang itu sendiri tidak menyebabkan efek yang merusak. Jika para petani percaya bahwa uang yang mereka peroleh melalui kegiatan bertani mereka diperoleh karena kemampuan mereka daripada sebagai hadiah untuk berpartisipasi dalam proyek orang lain, hal itu akan mendukung kebutuhan mereka



akan kompetensi sehingga efek yang merusak tidak akan terjadi. Jika penyelenggara proyek mengundang calon peserta dengan memberitahu mereka bahwa jika mereka berpartisipasi, pendapatan mereka dijamin meningkat, hal itu akan membuat para peserta percaya bahwa setiap peningkatan dalam

pendapatan adalah karena proyek daripada kemampuan mereka sendiri. Ini tidak terlalu menjadi masalah selama proyek berhasil, tetapi jika ketidakteraturan seperti cuaca yang tidak menguntungkan terjadi dan pendapatan mereka menurun, motivasi peserta untuk melanjutkan proyek mungkin akan sangat berkurang.

Studi Kasus 12

Teknologi Mungkin Luar Biasa, Tetapi...

Kata kunci | Motivasi petani, Teknologi tepat guna, Profitabilitas, Penetapan target yang tepat

“Tolong jangan beri tahu ini kepada siapa pun, tetapi saya tidak ingin lagi membuat acar lobak yang pembuatannya diajarkan pada saya di proyek. Jika saya menjualnya ke tetangga saya, saya merugi karena mereka tidak membayar banyak. Saya bisa menjualnya dengan harga lebih tinggi di pasar lokal, tetapi saya terlalu sibuk dengan pertanian padi untuk pergi ke sana. Jika saya tidak bisa menjual semuanya, itu akan menjadi busuk. Selain itu, terlalu banyak pekerjaan bagi saya untuk membuat acar karena saya memiliki banyak pekerjaan pertanian dan pekerjaan rumah yang harus dilakukan,” kata seorang perempuan petani padi yang mengeluhkan kondisinya.

Di desa lain, seorang petani laki-laki berkata: “Proyek mengajari kami cara menghasilkan bunga potong, yang sangat diminati di Eropa. Tetapi saya telah menemukan bahwa itu akan menghabiskan banyak uang untuk mendapatkan fasilitas. Juga, dibutuhkan banyak perawatan untuk menghasilkan bunga yang akan memenuhi persyaratan pasar. Saya tidak mampu memiliki uang atau waktu untuk itu. Jadi, saya memutuskan untuk tidak menanam bunga setelah mengikuti pelatihan tersebut. Ada beberapa petani yang mulai menanam bunga dan mereka menghasilkan banyak uang. Teknik yang diajarkan proyek kepada kami memang bagus. Namun, mereka yang menghasilkan uang dari bunga memiliki banyak sumber keuangan untuk mempekerjakan pekerja pada awalnya. Petani skala kecil seperti saya tidak bisa melakukan hal yang sama. Banyak dari kami telah menyerah pada gagasan memproduksi bunga.”

3.

Studi Kasus (3)
Motivasi Petani

Anggota kelompok tani berkumpul di sebuah desa dan mendiskusikan isu-isu tentang penggilingan lokal. “Kami mendapatkan penggilingan di bawah proyek, tetapi kami sering mengalami pemadaman listrik di sini. Kami kecewa karena kami tidak dapat menggiling sebanyak yang kami inginkan. Tim proyek memberi tahu kami bahwa jika kami memiliki penggilingan, kami akan dapat menambah nilai dari jagung yang kami hasilkan dan pendapatan kami akan meningkat. Jadi, kami memutuskan untuk mendapatkan mesin tersebut. Tetapi terlalu merepotkan untuk menjalankan mesin jika kami hanya dapat menggiling dalam jumlah kecil karena kekurangan listrik. Juga merupakan hal yang membuang-buang waktu untuk tinggal di penggilingan menunggu listrik menyala. Jadi, pada akhirnya kami berhenti menggunakan penggilingan bahkan saat listrik menyala. Selain itu, kami khawatir tentang biaya pemeliharaan di masa mendatang. Kami bertanya-tanya apakah proyek tersebut akan mampu menutupi biaya perbaikan juga.” Dalam kedua kasus tersebut, teknologi yang diajarkan kepada para petani di bawah proyek sangat bagus. Dengan teknologi ini, mereka akan dapat membuat produk berkualitas tinggi yang tidak dapat dilakukan orang lain di negara mereka. Tim proyek yakin tentang teknologi mereka dan tidak mengerti mengapa petani gagal mengadopsinya atau menggunakan mesin yang disediakan. Tim mengunjungi masyarakat dan mengulangi kepada para petani: “Jika Anda mengikuti persis apa yang kami katakan, Anda pasti bisa menghasilkan produk yang bagus. Teruslah bekerja.” Tingkat adopsi petani untuk teknologi dan mesin baru, bagaimanapun juga tetap rendah.

Kebutuhan kompetensi digagalkan oleh ketidakcocokan teknologi**Kompetensi**

- Sebagian besar kebutuhan kompetensi petani digagalkan oleh teknologi yang membutuhkan keterampilan pemasaran dan manajemen tingkat tinggi atau kapasitas keuangan yang kuat.
- Mesin-mesin yang berada di luar kapasitas manajemen dari para petani juga menggagalkan kebutuhan kompetensi mereka dalam memecahkan masalah mereka.

Kebutuhan psikologis akan kompetensi: Banyak proyek dilaksanakan untuk mencoba menyebarkan teknologi baru atau yang lebih baik kepada petani. Para petani dalam Studi Kasus 12 diajari teknologi yang tidak sesuai dengan tingkat keuangan, teknis, manajerial, atau sosial ekonomi mereka. Tim proyek yakin dengan kualitas dari teknologi dan yakin bahwa para petani akan mendapat manfaat dari pelatihan. Faktanya, teknologi itu sendiri sangat bagus, seperti yang ditunjukkan oleh para petani. Namun, petani tidak merasakan dampak dari teknologi yang diperkenalkan karena tidak sesuai dengan keadaan para petani, sehingga kebutuhan kompetensi mereka tergagalkan. Jika teknologi tidak dapat menghasilkan dampak langsung, seperti peningkatan profitabilitas atau pengurangan beban kerja, petani tidak akan mau mengadopsi teknologi tersebut.



Tips untuk Perencana dan Pelaksana Proyek

Banyak proyek ditujukan untuk mengembangkan dan menyebarluaskan teknik pertanian untuk meningkatkan produktivitas dan profitabilitas petani. Kami menggunakan kata “petani” dalam pengertian umum, tetapi ada beberapa aspek untuk keadaan mereka: kekuatan ekonomi, akses ke sumber daya dan pasar, sumber pendapatan utama, kondisi kerja, jaringan sosial, kerentanan sosial-ekonomi, dan latar belakang pendidikan, untuk beberapa sebutan. Penting untuk berhati-hati memilih teknologi yang sesuai dengan kapasitas masing-masing petani. Pertanyaan seperti “Untuk siapa teknologi ini dirancang?” atau “Apa teknologi (sarana) ini ditujukan untuk mencapai tujuan?” perlu ditanyakan terlebih dahulu dan harus dilakukan penetapan target yang tepat (pemilihan petani target). Mengembangkan sebuah pendekatan yang memungkinkan penyesuaian teknologi yang fleksibel untuk memenuhi kebutuhan petani, daripada menyebarkan teknologi secara seragam, juga diperlukan. Bagaimanapun, menempatkan sarana (teknologi) di atas tujuan (keuntungan petani) akan merusak tujuan akhir proyek: “Untuk siapa proyek itu dilaksanakan?” Perawatan harus dilakukan untuk menghindari pemrioritasan yang tidak tepat mengenai sarana dan tujuan.

Studi Kasus 13

Tidak Diizinkan untuk Berhenti

Kata kunci | Motivasi petani, Pilihan,
Pemaksaan dari atas

Seorang anggota kelompok perempuan di sebuah desa kecil sedang mengobrol dengan salah satu tetangganya, ketika dia berkata: “Saya mengikuti pelatihan kerajinan tangan yang diselenggarakan oleh tim proyek. Saya bisa membuat kerajinan tangan dari bahan yang murah dan mudah didapat di sela-sela pekerjaan rumah tangga. Jadi, perempuan bisa melakukannya dengan mudah. Tetapi saya menemukan bahwa kerajinan tangan tidak terjual dengan harga tinggi meskipun saya berusaha keras dalam pembuatannya. Saya bahkan tidak bisa mendapatkan uang saku. Jika saya tinggal di dekat kota yang dikunjungi turis, saya mungkin bisa mendapat keuntungan. Tapi di sini hanya masyarakat setempat yang membeli produk tersebut. Pemimpin kelompok perempuan kami memiliki seorang suami yang sering pergi ke ibu kota untuk bekerja. Jadi, dia bisa menjual hasil kerajinannya dengan harga tinggi. Aku iri padanya.”

Perempuan lain memberitahunya: “Jika butuh begitu banyak waktu tanpa hasil, mengapa Anda tidak berhenti dan mulai beternak ayam? Anda selalu ingin masuk ke bisnis unggas kan? Kami memiliki perantara yang datang ke desa kami secara teratur untuk membeli ayam dan telur dengan harga yang bagus. Saya pikir Anda bisa menghasilkan lebih banyak uang dengan beternak ayam daripada membuat kerajinan tangan.”

Namun, anggota kelompok wanita itu menghela nafas dan berkata: “Saya mengatakan kepada petugas penyuluhan kami di suatu hari bahwa saya ingin berhenti memproduksi kerajinan tangan karena

tidak menghasilkan keuntungan sebanyak yang saya harapkan. Tetapi dia membentak saya, mengatakan: ‘Menurut Anda, berapa banyak uang dan waktu untuk proyek yang telah kami habiskan guna menyelenggarakan pelatihan? Jika Anda tidak menghasilkan uang, itu karena Anda tidak bekerja cukup keras untuk meningkatkan keterampilan produksi dan pemasaran Anda. Teruslah memproduksi sampai Anda mendapat untung darinya. Lihatlah pemimpin kelompok Anda. Dia mendapat untung.’ Jadi, saya tidak bisa berhenti. Jika saya membuatnya marah, seluruh desa akan berada dalam masalah.”

“Selain itu,” lanjutnya, “Ketika saya mengatakan kepadanya bahwa saya ingin belajar tentang unggas, dia berkata: ‘Proyek ini adalah proyek kerajinan tangan. Kami tidak mengajarkan tentang unggas’. Jadi, saya harus menyerah.”



Foto:Shinichi Kuno/JICA

Memaksa petani melakukan kegiatan yang bertentangan dengan keinginan mereka akan menggagalkan kebutuhan otonomi mereka

Otonomi

- Kebutuhan otonomi petani digagalkan karena dia dipaksa untuk menggunakan teknologi yang tidak sesuai untuknya dalam hal profitabilitas dan waktu/tenaga yang dibutuhkan.
- Tidak memberi petani pilihan teknologi lain juga menggagalkan kebutuhan otonominya.

Kebutuhan psikologis akan otonomi: Pembuatan kerajinan tampaknya menjadi bisnis yang menguntungkan bagi mereka yang memenuhi kondisi tertentu. Sayangnya, ini tidak terjadi pada wanita dalam Studi Kasus 13. Dia mengusulkan beternak unggas kepada petugas penyuluhan sebagai alternatif karena dia selalu tertarik dengan hal ini dan dia pikir itu akan menghasilkan lebih banyak uang daripada membuat kerajinan tangan. Namun, petugas penyuluhan langsung menepis ide alternatif tersebut dan memaksanya untuk terus membuat kerajinan tangan berdasarkan alasan bahwa hal itu nyaman bagi pemerintah. Akibatnya, wanita itu tidak melakukan ternak unggas. Sikap petugas penyuluhan yang demikian menggagalkan kebutuhan otonomi petani jika mereka mencoba mencari berbagai pilihan untuk meningkatkan penghidupan mereka.

Wanita desa ini terlalu takut untuk memaksakan idenya pada petugas penyuluhan lebih lanjut karena dia berpikir bahwa penduduk desa tidak akan dapat menerima pelatihan di masa mendatang jika petugas penyuluhan menolaknya. Petugas penyuluhan mungkin

berpikir bahwa wanita itu dengan senang hati menerima idenya. Namun pada kenyataannya, kebutuhan akan otonomi perempuan tersebut sangat digagalkan selama interaksi ini dan akan sulit untuk melihatnya berhasil dalam pembuatan kerajinan tangan di masa mendatang.

Selain menggagalkan kebutuhan otonomi petani, proyek tersebut juga menggagalkan kebutuhan kompetensinya. Dia bekerja membuat kerajinan tangan dengan harapan bisa meningkatkan taraf hidupnya. Namun, kebutuhan kompetensinya terganggu ketika dia menyadari bahwa produksi kerajinan tangan yang tidak menguntungkan dan memakan waktu ini tidak memiliki dampak yang berarti.



Tips untuk Perencana dan Pelaksana Proyek

Bahkan jika semua penduduk desa menguasai sebuah teknologi yang efektif, beberapa akan dapat meningkatkan pendapatan mereka sementara yang lain tidak. Idealnya, tentu saja tidak ada penduduk desa yang seharusnya keluar dari upaya kelompok. Namun kenyataannya, prioritas dan situasi orang berbeda serta ada penduduk desa yang ingin mencari sumber pendapatan lain jika teknologi yang diajarkan melibatkan banyak waktu dan tenaga. Tidak memberikan alternatif apa pun kepada petani dan memaksa mereka untuk melanjutkan tugas tidak akan pernah mengarah pada hasil yang berkelanjutan.

Tidak ada orang yang suka gagal berulang kali. Namun, efek dari kegagalan yang berulang jauh lebih dari sekadar perasaan tidak enak—pengalaman seperti itu diketahui sebagai penyebab sikap apatis dan depresi.

Psikolog terkenal Martin Seligman melakukan serangkaian eksperimen pada akhir 1960-an di mana ia memberikan kejutan listrik pada anjing (Seligman, 1972). Semua anjing diikat sehingga mereka tidak bisa melarikan diri, tetapi setengah dari mereka mampu menghentikan kejutan listrik dengan menekan panel menggunakan moncongnya, sementara setengah lainnya tidak. Selanjutnya, anjing-anjing ini ditempatkan di kandang yang berbeda. Lantai kandang ini dipasang untuk memberikan kejutan listrik pada anjing, tetapi anjing dapat dengan mudah melarikan diri dengan melompati penyekat yang rendah. Semua anjing yang mampu menghentikan kejutan ketika mereka diikat dengan aman lolos dari kejutan di kandang kedua. Namun, sebagian besar anjing yang tidak mampu menghentikan kejutan listrik ketika mereka diikat tidak melakukannya—mereka tampaknya menyerah begitu saja dan pasrah dengan kejutan listrik.

Eksperimen ini juga telah direplikasi dengan subjek manusia. Dalam eksperimen ini, setengah dari subjek dapat menghentikan suara yang mengganggu di headphone mereka dengan menekan sebuah tombol, sementara separuh lainnya tidak. Semua kemudian ditempatkan dalam situasi di mana mereka harus mendengarkan suara



suara yang lebih mengganggu melalui headphone mereka, tetapi dapat dengan mudah menghentikan suara itu jika mereka mau. Semua subjek yang mampu menghentikan kebisingan pada keadaan awal segera menghentikan kebisingan yang mengganggu, tetapi sebagian besar subjek lainnya tidak.

Fenomena ini disebut **ketidakberdayaan yang dipelajari**. Ketidakberdayaan yang dipelajari terjadi ketika seseorang berulang kali mengalami kegagalan dalam keadaan yang tidak dapat mereka kendalikan. Begitu orang tersebut mempelajari ketidakberdayaan seperti itu, mereka tidak akan mencoba untuk berhasil bahkan dalam keadaan yang dapat mereka kendalikan. Penting untuk dipahami bahwa ketidakberdayaan yang dipelajari dapat terjadi pada siapa saja. Dalam banyak kasus, mereka yang hidup dalam kondisi melarat mungkin tampak apatis, dan orang sering menganggap bahwa mereka malas dan bahwa kemalasan mereka sendirilah yang harus disalahkan atas kemiskinan mereka. Namun, kita harus ingat bahwa mereka belum memiliki kesempatan untuk mengembangkan kemampuan mereka, dan karena kurangnya kemampuan mereka, mereka telah berulang kali gagal mencapai tugas yang akan meningkatkan kehidupan mereka—dengan kata lain, mereka kemungkinan besar dalam keadaan ketidakberdayaan yang dipelajari. Untuk orang-orang seperti itu, perlu untuk memberikan tugas-tugas yang secara optimal menantang untuk tingkat kemampuan mereka, dan memberikan dukungan yang diperlukan agar mereka dapat mengalami kesuksesan.

Studi Kasus 14

Menyediakan Barang dan Peralatan Gratis

Kata kunci | Motivasi petani, Penyediaan barang dan mesin gratis, Pemberian hadiah atas partisipasi, Kepemilikan petani

Di Negara P, salah satu negara termiskin di dunia, tidak banyak petani yang berpartisipasi dalam pelatihan ketika diundang untuk melakukannya di bawah sebuah proyek. Setiap orang sangat sibuk dengan pekerjaan pertanian mereka sendiri dan sulit bagi mereka untuk menemukan waktu guna pelatihan. Dalam proyek sebelumnya, setiap peserta dibayar lima dolar sebagai tunjangan, yang mengakibatkan banyak petani menghadiri pelatihan. Namun, tingkat adopsi untuk teknologi yang dipromosikan dalam pelatihan sangat rendah dan proyek tersebut dianggap tidak berhasil. Untuk proyek baru, diputuskan bahwa benih dan pupuk gratis akan diberikan kepada peserta dalam pelatihan produksi tanaman alih-alih uang tunai. Tim proyek berpikir bahwa penyebaran benih dan pupuk akan mendorong para petani untuk menggunakan teknologi yang akan diajarkan dalam pelatihan.

Seperti yang diharapkan, banyak petani yang menghadiri pelatihan. Mereka bercocok tanam dengan menggunakan benih dan pupuk yang diterima dalam pelatihan, yang sangat menyenangkan tim proyek. Namun, pada musim tanam berikutnya, sangat sedikit petani yang membeli sendiri benih dan pupuk yang diperlukan untuk terus bercocok tanam. Ada berbagai alasan untuk ini. Beberapa berkata: “Saya tidak berpikir itu akan menguntungkan pada akhirnya jika saya membayar untuk benih dan pupuk tersebut.” Yang lain berkata: “Menanam tanaman yang dipromosikan di bawah proyek ini membutuhkan banyak tenaga kerja dan saya lebih suka menanam tanaman yang selalu kami tanam sebelum proyek” atau “Saya menyadari kami tidak memiliki cukup air untuk menanam tanaman ini

di daerah ini.” Saat proyek mengadakan pelatihan lanjutan, jumlah petani yang hadir berkurang setengahnya dibandingkan dengan pelatihan sebelumnya.

Di sebuah desa tanpa listrik di Negara P, ada kelompok nelayan yang sedang mendiskusikan bagaimana cara meningkatkan pendapatan anggota melalui bisnis perikanan. Karena desa ini merupakan salah satu desa target proyek pengembangan perikanan, kelompok tersebut menulis proposal berjudul “Rencana Pasar Ikan Desa” dan menyerahkannya ke kantor proyek. Kelompok itu berpikir bahwa jika ada fasilitas di mana ikan dapat dibekukan dan disimpan, betapa pun kecilnya itu, penduduk desa dapat menjual semua hasil tangkapan ikan mereka ke pasar besar di kota terdekat tanpa membuangnya, sehingga meningkatkan pendapatan mereka. Rencana tersebut disetujui di bawah proyek dan kelompok tersebut menerima pelatihan teknis tentang pengelolaan pasar ikan. Anggota kelompok membayar bahan bangunan. Para anggota juga menyediakan tenaga untuk membangun fasilitas tersebut. Namun, para anggota tidak dapat mengumpulkan cukup dana untuk membeli lemari pendingin bertenaga surya. Kelompok tersebut meminta bantuan keuangan dari tim proyek untuk menutupi kekurangan tersebut. Permintaan itu disetujui, dan lemari pendingin disediakan. Akhirnya kelompok tersebut bisa memulai pasar ikan. Ketika lemari pendingin mengalami masalah mekanis, para anggota mengikuti rencana operasi dan pemeliharaan yang telah mereka persiapkan sebelum pasar ikan dimulai dan memperbaiki lemari pendingin menggunakan dana yang telah mereka tabung untuk kejadian tersebut. Saat ini, kelompok tersebut masih menjalankan pasar ikan dengan lancar dan terus menghasilkan keuntungan darinya.



Lemari pendingin bertenaga surya di pasar ikan desa

Penyediaan barang dan mesin dapat menggagalkan otonomi petani atau dukungan kompetensi mereka

Otonomi

- Pemberian hadiah, baik berupa uang maupun barang, karena menghadiri pelatihan justru menggagalkan kebutuhan otonomi petani.
- Tingkat kehadiran untuk pelatihan mungkin naik sementara karena hadiah, tetapi motivasi otonomi petani tidak akan meningkat. Agar teknologi dapat diadopsi dan dipraktikkan oleh petani secara terus-menerus, yang merupakan tujuan utama pelatihan, para petani perlu didorong motivasi otonomnya.
- Jika barang diberikan kepada penerima manfaat yang memiliki rencana realistis dan masuk akal yang dirumuskan dan diusulkan oleh para petani sendiri sesuai dengan kebutuhan mereka yang sebenarnya, hal itu tidak serta merta menggagalkan kebutuhan otonomi petani, karena hadiah tidak diberikan sebagai imbalan atas partisipasi dalam kegiatan.

Kebutuhan psikologis akan otonomi: Tim proyek yang menyelenggarakan pelatihan menjanjikan untuk memberikan benih dan pupuk kepada para peserta. Meskipun hadiahnya adalah barang yang akan berguna untuk penyebaran teknologi daripada uang, fakta bahwa proyek memberikan hadiah sebagai imbalan untuk menghadiri pelatihan menggagalkan kebutuhan otonomi petani. Tingkat kehadiran petani untuk pelatihan mungkin tinggi selama hadiah diberikan. Namun, perlu untuk mempertimbangkan kembali apa yang sebenarnya ingin kita capai dengan menawarkan pelatihan kepada petani. Tujuan utama dari pelatihan tersebut adalah untuk membantu petani menggunakan teknologi secara berkelanjutan dan meningkatkan

penghidupan mereka secara berkelanjutan. Jika itu kasusnya, proyek perlu menciptakan lingkungan di mana motivasi otonomi petani akan ditingkatkan. Jika petani berpartisipasi untuk menerima hadiah (yaitu, mereka didorong oleh motivasi ekstrinsik), tim proyek tidak akan dapat mencapai tujuan pelatihan.

Kasus dari pasar ikan berbeda di mana tim proyek tidak memberikan hadiah untuk berpartisipasi dalam kegiatan proyek. Kelompok nelayan sendiri membuat rencana berdasarkan kebutuhan mereka sendiri dan mengumpulkan dana untuk melaksanakan rencana tersebut, tetapi mereka kekurangan akan dana yang dibutuhkan. Karena tim proyek turun tangan secara finansial untuk membantu realisasi dari rencana tersebut, hal itu tidak menggagalkan kebutuhan akan otonomi kelompok nelayan. Kenyataannya, kelompok nelayan tetap menjalankan pasar ikan atas inisiatif mereka sendiri bahkan setelah menerima barang, yang dapat dianggap sebagai bukti atas motivasi otonom mereka.

Satu hal yang perlu diperhatikan adalah jika petani menganggap tugas perencanaan sebagai “perencanaan dengan tujuan memperoleh barang,” hal itu akan menggagalkan kebutuhan otonomi mereka bagaimanapun keadaannya. Saat merancang proyek atau menjelaskannya kepada para petani, penting untuk mengklarifikasi dan mengomunikasikan kepada para petani bahwa tujuan membuat rencana tidak boleh untuk mendapatkan barang dan mesin.

Kompetensi

- Rintangan yang tidak dapat diatasi oleh petani melalui upaya mereka sendiri dapat menggagalkan kebutuhan kompetensi mereka.
- Jika rencana tersebut realistis, masuk akal dan berkelanjutan, menyediakan barang yang akan membantu para petani mengatasi rintangan tersebut mendukung kebutuhan kompetensi mereka, sehingga meningkatkan prospek keberlanjutan.

Kebutuhan psikologis akan kompetensi: Dalam kasus pasar ikan, kelompok nelayan menghadapi masalah karena mereka tidak dapat mengumpulkan cukup dana untuk membeli lemari pendingin bertenaga surya, yang menghalangi mereka dari melaksanakan rencana mereka. Rintangan yang tidak dapat diatasi oleh kelompok melalui upaya mereka sendiri akan menggagalkan kebutuhan kompetensi mereka. Jika tim proyek tidak melakukan apa-apa, motivasi kelompok untuk melaksanakan rencana tersebut bisa jadi melemah.

Bagaimanapun, tim proyek memberikan bantuan keuangan untuk membantu kelompok mengatasi rintangan pada waktu yang tepat. Untuk mengatakannya secara berbeda, tim proyek menegaskan bahwa rencana kelompok itu realistis serta masuk akal dan memutuskan untuk memberi mereka dukungan kompetensi. Penyediaan barang dengan cara ini tidak akan menggagalkan kebutuhan otonomi kelompok; sebaliknya, hal itu mendukung kebutuhan kompetensi mereka. Diharapkan bahwa situasi ini akan mengarah pada peningkatan keberlanjutan untuk kegiatan kelompok.



Tips untuk Perencana dan Pelaksana Proyek

Banyak proyek kerja sama teknis menyertakan komponen yang memungkinkan penyediaan bahan atau barang tertentu kepada penerima manfaat. Menyediakan barang gratis pada dasarnya tidak secara inheren baik atau buruk. Apa yang penting adalah bagaimana bahan diberikan. Tergantung pada bagaimana Anda menyediakannya, hal itu bisa berdampak positif atau negatif pada motivasi petani.

Studi Kasus 15

Membangun Kepercayaan di antara Petani

Kata kunci | Motivasi petani, Keadilan di antara petani, Konflik di antara petani, Membangun kepercayaan

Sebuah tim proyek di Negara G melakukan berbagai jenis pelatihan produksi di daerah-daerah yang dilanda kemiskinan. Salah satu masyarakat target menerima bantuan keuangan untuk pemasangan fasilitas irigasi, kolam akuakultur, dan rumah kaca untuk produksi sayuran. Ketika proyek telah mendekati tahap akhirnya, fasilitas irigasi hancur. Selain itu, klorida dituangkan ke dalam kolam akuakultur, membunuh semua ikan. Belakangan diketahui bahwa beberapa anggota masyarakat yang telah menghadiri pelatihan tetapi tidak menerima bantuan keuangan untuk pembangunan fasilitas bertanggung jawab atas penghancuran fasilitas irigasi dan memasukkan klorida ke dalam kolam.

Pemilik salah satu rumah kaca, yang adalah seorang petani muda, berkata: “Terdapat 26 keluarga di masyarakat ini tetapi hanya 3 keluarga yang menerima bantuan untuk pembangunan rumah kaca. Baru-baru ini, mereka yang tidak menerima bantuan memprotes proyek tersebut karena mereka iri dengan kami. Tentu saja, saya senang menerima rumah kaca, tetapi jujur saja, saya tidak ingin menerima bantuan yang akan menyebabkan kecemburuan seperti itu di antara anggota masyarakat lainnya. Irigasi, rumah kaca, dan kolam ikan semuanya hanya menguntungkan sebagian kecil masyarakat. Saya menginginkan bantuan yang akan bermanfaat bagi seluruh masyarakat.” Ayah dari petani ini, yang sudah bekerja sebagai pemimpin dari masyarakat ini untuk waktu yang lama menambahkan

dengan kecewa: “Terdapat banyak sekali konflik di dalam masyarakat tentang siapa yang akan menerima suatu bantuan dari berbagai proyek. Hubungan di antara anggota masyarakat menjadi semakin buruk, dan kami kehilangan kepercayaan satu sama lain sepenuhnya.”

Sebaliknya, ada masyarakat lain yang kerja kelompoknya ditingkatkan melalui partisipasinya dalam sebuah proyek. Masyarakat memiliki anggota perempuan yang menanam herba bersama-sama. Para anggota wanita berkata: “Ini lebih seperti waktu luang bagi kami ketika kami berkumpul untuk pekerjaan pasca panen. Kami menikmati bekerja dan mengobrol dengan wanita lain yang tidak akan sering kami temui karena kami sangat sibuk setiap hari. Kami menjadi lebih sibuk setelah memulai bisnis herba ini tetapi kehidupan kami menjadi lebih cerah setelah memiliki kesempatan ini. Kami semua menjadi teman baik. Tidak seperti ketika kami menanam herba secara individu, kami dapat meningkatkan keterampilan produksi kami dan menemukan banyak pembeli karena kami, sebagai sebuah kelompok, dapat menghasilkan berbagai ide yang berbeda. Bahkan jika kami merugi di masa mendatang karena gagal panen misalnya, kami tidak akan pernah melepaskan kelompok ini.”



Keadilan di antara petani mendukung kompetensi dan keterkaitan mereka

Kompetensi

- Kebutuhan kompetensi petani digagalkan oleh petani lain yang berusaha untuk mengganggu rencana mereka.

Kebutuhan psikologis akan kompetensi: Fakta bahwa beberapa petani menerima bantuan keuangan yang cukup besar untuk hal-hal seperti fasilitas irigasi, kolam akuakultur, dan rumah kaca menyebabkan kecemburuan di antara petani lain, yang mengakibatkan penghancuran fasilitas. Salah satu petani mengatakan “Saya tidak mau menerima bantuan yang akan menimbulkan kecemburuan di antara anggota masyarakat lainnya,” yang menunjukkan bahwa bantuan yang mereka terima dapat dianggap sebagai sesuatu yang menonjol secara tidak proporsional mengingat kondisi sosial ekonomi masyarakat yang buruk. Karena hubungan di antara anggota masyarakat tidak memungkinkan bagi seseorang mendahului yang lain, kegiatan petani terganggu dan menjadi terhenti. Motivasi para petani yang telah menerima fasilitas itu melemah karena kebutuhan kompetensi mereka digagalkan.

Keterkaitan

- Rasa ketidakadilan di antara para peserta proyek memperburuk hubungan petani.

- Hubungan petani diperkuat melalui kegembiraan mereka atas bekerja bersama.

Kebutuhan psikologis akan keterkaitan: Fasilitas—yaitu, irigasi, kolam akuakultur, dan rumah kaca—mahal dan menonjol di masyarakat miskin. Dengan demikian, rasa ketidakadilan berkembang di antara mereka yang menerima bantuan dan mereka yang tidak. Rasa ketidakadilan ini menyebabkan konflik di antara para petani dan merusak hubungan mereka. Kebutuhan petani akan keterkaitan digagalkan sebagai konsekuensinya. Tim proyek seharusnya memiliki pemahaman yang lebih mendalam tentang situasi sosial ekonomi setempat dan memberikan bantuan yang lebih sesuai dengan masyarakat. Tim proyek juga harus melibatkan semua petani target dalam membangun konsensus sehingga mereka dapat menyepakati siapa yang akan menerima suatu bantuan.

Di sisi lain, masyarakat kedua dalam Studi Kasus 15 memberikan contoh yang baik tentang hubungan di antara anggota masyarakat yang diperkuat melalui partisipasi mereka dalam sebuah proyek. Para anggota bekerja bersama dan berbagi ide untuk peningkatan pertanian kelompok sambil mereka menikmati pengerjaan proyek tersebut. Situasi seperti ini meningkatkan motivasi petani dalam melakukan kegiatan mereka.



Tips untuk Perencana dan Pelaksana Proyek

Terlepas dari apakah proyek menargetkan individu atau kelompok, semua petani target hidup di masyarakat pedesaan. Dengan demikian, keberhasilan sebuah proyek mau tidak mau dipengaruhi oleh hubungan petani dengan orang lain di masyarakat. Pelaksana proyek harus selalu mengawasi hubungan antara petani target dengan orang lain dalam kelompok, serta melakukan kegiatan yang akan membantu membangun kepercayaan di antara mereka. Cara efektif untuk mengurangi rasa ketidakadilan di antara petani termasuk penetapan kriteria yang jelas dan transparan untuk pemberian bantuan atau pengenalan dari mekanisme pembagian biaya yang lebih ketat untuk pembelian barang dan mesin. Transparansi dan keadilan penting dalam memberikan dukungan keterkaitan.

Studi Kasus 16

Memanfaatkan Kekuatan Petani

Kata kunci | Motivasi petani, Kekuatan petani,
Memanfaatkan sumber daya
yang ada

Sebuah proyek peningkatan pendapatan yang menargetkan wilayah termiskin di Negara J telah melakukan berbagai kegiatan sesuai dengan kebutuhan petani setempat. Kegiatan ini termasuk konservasi tanah, penghijauan, produksi tanaman, berkebun sayuran, peternakan hewan, peternakan sapi perah, dan kerajinan tangan, untuk beberapa sebutan. Daerah target memiliki sedikit orang yang terpelajar dan hanya ada segelintir penduduk desa yang bisa berbicara bahasa resmi Negara J. Semua penduduk desa adalah petani swasembada. Sumber daya alam mereka terbatas dan jalan pedesaan dalam kondisi buruk. Mengingat situasi yang sangat buruk ini, dibutuhkan lebih banyak waktu daripada yang diharapkan bagi penduduk desa untuk mempelajari pengetahuan dan teknologi baru. Bahkan jika mereka mulai memproduksi produk baru yang direkomendasikan oleh proyek, banyak dari mereka berhenti memproduksinya karena mereka tidak dapat menemukan pembeli.

Namun demikian, satu masyarakat melakukan kegiatan dengan sangat sukses. Masyarakat ini—Desa P—memiliki sumber daya alam yang sangat terbatas; khususnya sumber daya airnya, yang persediaannya rendah sehingga pohon yang ditanam tidak dapat bertahan hidup. Anggota masyarakat laki-laki harus bekerja di luar kota sebagai pekerja migran hampir sepanjang waktu, dan hanya anak-anak dan anggota masyarakat perempuan yang tinggal di desa. Sumber penghasilan utama mereka berasal dari pekerjaan migran laki-laki dan memelihara kambing, yang telah menjadi tradisi lama di kalangan perempuan di masyarakat ini. Karena situasi masyarakat sangat sulit, tim proyek pada awalnya bingung apa yang harus dilakukan di masyarakat ini. Kemudian, salah satu ahli proyek terkesima dengan

gagasan untuk memperkenalkan jenis kambing yang lebih baik, dengan mengatakan: “Satu-satunya sumber daya yang mereka miliki adalah kambing. Jadi, mereka bisa memanfaatkannya sebaik mungkin.”

Para wanita desa beralih dari memelihara jenis kambing tradisional ke jenis yang lebih baik, dan mereka mulai menjual anak-anak kambing lebih sering daripada sebelumnya karena tingkat kesuburan dari jenis yang lebih baik jauh lebih tinggi daripada yang tradisional. Di atas semua itu, produksi susu lebih dari dua kali lipat dan para wanita dapat meningkatkan pendapatan mereka secara substansial dari produksi dan penjualan keju. Salah satu dari wanita yang memelihara jenis kambing yang lebih baik berkata: “Pemeliharaan kambing adalah sesuatu yang telah kami lakukan secara turun-temurun. Merupakan hal yang wajar bagi saya untuk membesarkan kambing dan saya suka merawatnya. Berkat proyek ini, saya telah belajar hal baru, seperti cara merawat kambing yang sakit. Saya memberi nama masing-masing dari mereka dan memeliharanya dengan sangat hati-hati.” Petugas penyuluhan yang bertugas di desa ini menjelaskan pengalamannya: “Pemeliharaan kambing adalah bagian dari budaya dan kehidupan masyarakat di daerah ini. Penduduk desa sudah memiliki pengetahuan tentang peternakan kambing sebelum proyek. Kami tidak memperkenalkan sesuatu yang sama sekali baru kepada mereka. Sebaliknya, kami memanfaatkan apa yang sudah mereka miliki dan memperkuat pengetahuan mereka melalui pengenalan jenis baru. Jika kami mengajari mereka sesuatu yang sepenuhnya asing, butuh waktu lama bagi mereka untuk menguasainya. Parahnya lagi, mereka sering tersandung dan menyerah di tengah jalan. Kami tidak melakukan sesuatu yang di luar kebiasaan bagi mereka di desa ini, sehingga baik pelaksana maupun penerima manfaat merasa nyaman melakukan kegiatan tersebut.”



Seorang petani memelihara jenis kambing yang lebih baik

Dukungan kompetensi melalui pemanfaatan kekuatan petani**Kompetensi**

- Proyek ini membantu para petani dalam kegiatan yang mereka kenal. Dengan demikian, para petani dapat mengembangkan kapasitas mereka dengan lancar dan merasakan dampak dari peningkatan keterampilan mereka.
- Tidak seperti ketika teknologi yang benar-benar baru diperkenalkan, proyek dibangun di atas sumber daya petani yang ada, yang memungkinkan petani untuk mengadopsi teknologi tanpa mengambil risiko besar.

Kebutuhan psikologis akan kompetensi: Pengenalan jenis kambing yang lebih baik adalah sesuatu yang membuat wanita desa merasa nyaman dan dapat diterima dengan segera. Para petani tidak harus memulai dari nol. Sebaliknya, mereka dapat menambahkan teknik baru ke dalam apa yang sudah mereka ketahui dan yakini. Mereka juga dapat melihat dampak dari peningkatan keterampilan mereka karena mereka sudah terbiasa dengan bidang yang mereka geluti. Kebutuhan kompetensi mereka didukung karena mereka dapat melihat bahwa tingkat keterampilan mereka telah meningkat.

Hal lain yang perlu diperhatikan adalah bahwa peternak tidak perlu melakukan investasi tambahan ketika mereka memperkenalkan jenis yang lebih baik karena mereka dapat menggunakan fasilitas dan sumber daya mereka yang ada, seperti kandang kambing dan lahan penggembalaan. Dengan kata lain, perempuan desa mampu mengadopsi teknologi baru tanpa mengambil risiko finansial. Dalam hal ini juga, proyek berhasil dalam memberikan dukungan untuk kebutuhan kompetensi mereka.



Tips untuk Perencana dan Pelaksana Proyek

Untuk proyek, terutama yang menargetkan masyarakat miskin, kegiatan sering direncanakan berdasarkan kebutuhan petani (yaitu, apa yang kurang dan apa yang dibutuhkan). Secara umum, pendekatan perencanaan berbasis kebutuhan ini dianggap efektif. Namun, ada banyak kasus di mana pendekatan seperti itu belum tentu efektif, terutama dalam kasus seperti yang dijelaskan dalam Studi Kasus 16 di mana cakupan proyek luas, berbagai macam kegiatan dilakukan, dan kapasitas populasi target sangat terbatas. Para petani membutuhkan waktu yang lama untuk menguasai teknologi baru, dan dalam banyak kasus menyerah sebelum mereka melakukannya. Mereka sering mengalami kesulitan menemukan pembeli dengan keterampilan pemasaran dan sumber daya mereka yang terbatas. Apa yang lebih efektif dalam situasi seperti itu adalah pendekatan yang berfokus pada apa yang sudah dapat mereka lakukan; dengan kata lain, sebuah pendekatan yang mencoba mengambil dari kekuatan para petani. Alih-alih melakukan (1) analisis masalah dan kemudian (2) analisis objektif, prosedur perencanaan berikut menawarkan fokus yang lebih jelas dan mungkin terbukti lebih efektif dalam mendukung kebutuhan kompetensi petani miskin dengan kapasitas terbatas: (1) analisis kekuatan dan kemudian (2) identifikasi metode dan opsi untuk memanfaatkan kekuatan ini.

Studi Kasus 17

Implementasi yang Cepat dan Tepat Waktu

Kata kunci | Motivasi petani, Kecepatan, Penentuan Waktu, Mencapai keluaran dalam waktu singkat, Akumulasi keberhasilan

Negara C melaksanakan proyek yang menyediakan maksimum 1.000 dolar kepada kelompok tani untuk melakukan upaya kelompok guna memastikan adopsi dari teknologi infrastruktur pertanian dan agrikultur yang diajarkan di bawah proyek. Sebuah kelompok yang menanam kentang menggunakan bantuan keuangan ini mengatakan: “Kami pikir proyek ini sangat bagus karena seluruh proses, dari perencanaan hingga pelaksanaan, dilakukan dalam waktu singkat. Jika diperlukan waktu yang lama antara perencanaan dan pelaksanaan, kami akan kehilangan motivasi untuk melaksanakan kegiatan. Kecepatan tindakan yang memungkinkan kami melakukan sesuatu ketika kami ingin melakukannya sangat penting bagi kami. Selain itu, proyek ini membantu kami memperoleh manfaat nyata—yaitu, peningkatan pendapatan—dalam waktu singkat, yang juga membuat motivasi kami tetap tinggi.”

Staf penyuluh yang bertanggung jawab atas kelompok ini menambahkan: “Proyek besar dengan anggaran besar seringkali membuat penerima manfaat menunggu berbulan-bulan setelah perencanaan selesai. Jika terjadi penantian yang lama antara tahap perencanaan dan pelaksanaan, keadaan masyarakat sering berubah. Misalnya, penduduk desa mungkin meninggalkan masyarakatnya untuk pekerjaan musiman dan hasil yang diharapkan menjadi sulit diperoleh. Bagaimanapun, proyek ini memiliki siklus proyek satu tahun di mana tahap perencanaan, pelaksanaan dan pemantauan semua

diselesaikan dalam waktu singkat. Jadi, bahkan jika petani menghadapi tantangan di siklus pertama, selalu ada peluang bahwa mereka dapat pulih darinya di siklus berikutnya. Selain itu, para petani yang melihat keberhasilan petani lain pada siklus pertama mengikuti kegiatan pada siklus kedua, sehingga menciptakan lingkaran yang baik dengan semakin banyak petani yang bergabung dengan proyek.”

Kelompok tani lain yang membangun sebuah saluran irigasi di bawah proyek ini melaksanakan berbagai kegiatan atas inisiatif mereka sendiri pada tahap perencanaan. Kelompok ini membangun saluran secara bertahap: 50 meter pada siklus pertama; perpanjangan 100 meter pada siklus kedua; dan selanjutnya 150 meter pada siklus ketiga. Mereka menghadapi banyak tantangan pada awalnya dan harus belajar dengan *trial and error*. Namun seiring berjalannya waktu, mereka mengumpulkan pengalaman dan pengetahuan serta menjadi mampu memecahkan berbagai masalah secara efisien. Ketika siklus ketiga selesai, pengalaman mereka memberi mereka banyak kepercayaan diri dan kebanggaan. Ketika pengunjung dari desa lain datang untuk melihat saluran, para petani dengan percaya diri dapat menjelaskan detail kegiatan mereka, termasuk keterampilan yang berkaitan dengan teknik sipil dan manajemen konstruksi.



Petani membangun saluran irigasi

Penentuan waktu dari hasil sangat penting dalam mendukung kompetensi

Kompetensi

- Para petani merasa bahwa teknik mereka telah meningkat karena mereka melihat pencapaian dalam waktu singkat. Mereka juga dapat dengan segera mengidentifikasi masalah yang perlu diselesaikan ketika mereka menghadapi masalah.
- Para petani meningkatkan kepercayaan diri mereka karena mereka mengalami kesuksesan dalam waktu singkat.

Kebutuhan psikologis akan kompetensi: Baik untuk pertanian kentang maupun pembangunan saluran irigasi, perencanaan dibuat dengan pendekatan yang berpusat pada petani dan kegiatannya dirancang agar petani dapat merasakan dampak dari tindakan mereka dalam waktu singkat. Karena para petani secara bertahap mengalami kesuksesan, mereka dapat melanjutkan kegiatan mereka karena mereka melihat peningkatan dalam keterampilan mereka dan mengonfirmasi pencapaian mereka dalam waktu singkat. Bahkan jika mereka menghadapi kesulitan, masalahnya relatif kecil karena masalah itu dihasilkan dalam waktu singkat. Oleh karena itu, petani dapat dengan mudah mengidentifikasi masalah dan memperbaiki masalah tersebut tanpa banyak kesulitan. Proyek dirancang sedemikian rupa sehingga para petani dapat meningkatkan kepercayaan diri mereka saat mereka mengumpulkan lebih banyak pengalaman, yang secara efektif mendukung kebutuhan akan kompetensi para petani.

Otonomi

- Kegiatan dilaksanakan pada waktu yang tepat saat motivasi petani tinggi. Dengan demikian, kegiatan dilaksanakan sesuai yang direncanakan dan kapasitas para petani berkembang.

Kebutuhan psikologis akan otonomi: Pelaksanaan proyek yang cepat dan tepat waktu membantu para petani untuk menyadari bahwa rencana mereka mengalami kemajuan, yang meningkatkan rasa determinasi diri milik mereka. Pendekatan ini memberikan dukungan bagi otonomi petani. Proyek melaksanakan kegiatan skala kecil tapi masuk akal satu demi satu tanpa kehilangan jendela peluang ketika motivasi petani tinggi. Dengan cara ini, kapasitas petani dikembangkan secara efektif dan mereka dapat melakukan kegiatan mereka secara terus-menerus sambil mengonfirmasi kemajuan rencana mereka.



Tips untuk Perencana dan Pelaksana Proyek

Banyak orang sangat berhati-hati tentang perencanaan dan menghabiskan banyak waktu hanya pada tahap ini. Setelah perencanaan selesai, seringkali dibutuhkan waktu yang lama untuk memperoleh anggaran dan membuat berbagai penyusunan. Para pelaksana proyek terlalu sibuk untuk menyadari bahwa para petani merasa kehilangan motivasi karena mereka harus menunggu begitu lama. Selain itu, situasi di lapangan dapat berubah secara substansial selama masa tunggu yang lama. Penting untuk tidak mengejar rencana yang “sempurna” dari awal. Sebaliknya, lebih tepat untuk melaksanakan kegiatan dalam skala kecil dan memperbaiki rencana melalui *trial and error* sehingga para petani dapat menjaga motivasi mereka tetap tinggi selama tahap pelaksanaan kegiatan.

Terkadang sulit untuk membuat diri Anda mengerjakan suatu tugas jika Anda tahu bahwa tugas itu akan memakan waktu untuk mencapai hasil yang diinginkan. Teori motivasi temporal, yang dikemukakan oleh Piers Steel dan Cornelius König, dapat menjelaskan penurunan motivasi ini (Steel & König, 2006). Teori tersebut diungkapkan dengan rumus sebagai

$$\text{Motivasi} = \frac{\text{Harapan} \times \text{Nilai}}{1 + \text{Sifat Impulsif} \times \text{Penundaan}}$$

berikut:

Motivation (Motivasi), terletak di sisi kiri persamaan, mewakili jumlah motivasi yang diperlukan untuk mencapai tugas tertentu. Pembilang di sisi kanan persamaan (yaitu, *Expectancy (Harapan) × Value (Nilai)*), berasal dari rumus teori nilai harapan. *Expectancy (Harapan)*, atau efikasi diri, adalah probabilitas yang dirasakan dari keberhasilan dalam tugas, dan bervariasi antara 0 dan 1. Nilai adalah nilai yang dirasakan dari keberhasilan dalam tugas. Menurut teori nilai harapan, motivasi untuk berhasil dalam suatu tugas dimaksimalkan jika probabilitas keberhasilan adalah 100% dan jika ada hadiah besar yang terkait dengan kesuksesan. Siapa yang tidak akan mencoba jika mereka bisa dengan mudah mendapatkan hadiah besar? Demikian pula, kebanyakan dari kita akan ragu-ragu untuk terlibat dalam suatu tugas jika probabilitasnya sangat rendah.

Namun, jika probabilitas keberhasilan tinggi untuk tugas yang sangat bermanfaat, akan tetapi tugas itu akan membutuhkan waktu untuk mencapai hasilnya, motivasi menurun. Pikirkan ketika seseorang memiliki tenggat waktu yang jauh di masa mendatang. Mereka kemungkinan besar akan menunda-nunda dan tidak segera mengerjakannya, dan kemudian bekerja sangat keras ketika tenggat waktu mendekat. Inilah persisnya jenis perilaku yang dijelaskan oleh

teori motivasi temporal. Ketika ada banyak waktu sampai tenggat waktu, hal itu juga berarti bahwa ada banyak waktu sampai Anda akan menerima evaluasi atau hadiah untuk tugas itu. Teori motivasi temporal meningkat pada formula untuk teori nilai harapan sesuai dengan hal tersebut dengan menambahkan penyebut.

Delay (Penundaan) waktu sampai realisasi dari hasil, sementara Sifat Impulsif mewakili kepekaan seseorang terhadap hasil yang tertunda. Jika *Delay (Penundaan)* atau *Impulsiveness (Sifat Impulsif)* adalah 0, maka penyebutnya adalah 1, sehingga tidak akan ada penurunan di *Motivation (Motivasi)*. Namun, jika baik *Delay (Penundaan)* maupun *Impulsiveness (Sifat Impulsif)* lebih besar dari 0, maka nilai *Motivation (Motivasi)* akan lebih rendah dari yang diharapkan dalam teori nilai harapan.

Hal ini secara inheren sulit bagi peserta untuk termotivasi penuh dalam proyek pengembangan pertanian yang melibatkan pelatihan teknis, karena dibutuhkan setidaknya satu musim sampai petani dapat memanen dan menjual hasil panennya. Oleh karena itu, ada baiknya untuk merencanakan proyek sehingga ada beberapa titik pemeriksaan di mana para peserta dapat melihat hasil nyata dari pelatihan mereka sebelum mereka mendapatkan keuntungan finansial dari hasil panen mereka. Penting juga untuk diingat bahwa sangat penting untuk memulai pelatihan segera setelah mengajukan proyek kepada para peserta. Alasan mengapa banyak proyek pengembangan gagal dapat dikaitkan dengan penundaan antara pengajuan dari proyek dan pelaksanaan sebenarnya.

Singkatnya, teori motivasi temporal memberi tahu kita bahwa penentuan waktu itu penting dan kecepatan tindakan sangat penting.

4. Penutup: Menyelaraskan Diri untuk Mencapai Tujuan

Dalam buklet ini, kami telah menganalisis motivasi bagi pemangku kepentingan proyek yang berbeda: staf pemerintah pusat, staf pemerintah daerah, dan penerima manfaat akhir (petani). Telah dijelaskan bahwa motivasi di semua tingkatan pemangku kepentingan sangat dipengaruhi oleh seberapa banyak dukungan (atau kegagalan) yang telah diterima pemangku kepentingan dari pihak lain sehubungan dengan ketiga kebutuhan psikologis tersebut. Studi kasus ini menunjukkan bahwa SDT, yang diusulkan oleh Deci dkk, dapat diterapkan secara memadai pada kerja sama internasional dalam bidang pengembangan pertanian dan pedesaan. SDT dapat berfungsi sebagai teori praktis yang dapat mengarah pada peningkatan dalam kerja sama teknis ke depan.

Proyek kerja sama teknis JICA untuk pengembangan pertanian dan pedesaan seringkali mengejar peningkatan pendapatan atau peningkatan penghidupan bagi penerima manfaat akhir sebagai tujuan proyek, tujuan keseluruhan, atau sebagai salah satu dari indikator yang dapat diverifikasi secara objektif untuk keluaran atau tujuan proyek. Tidak perlu dikatakan, pencapaian pengembangan dan kemakmuran bagi daerah atau masyarakat merupakan misi terpenting bagi semua pelaksana proyek.

Oleh karena itu, pelaksana harus menjelaskan bahwa mereka melakukan kegiatan untuk kepentingan masyarakat, bukan untuk keuntungan pribadi. Jika tidak, para petani mungkin merasa bahwa pejabat pemerintah dan petugas penyuluhan melakukan kegiatan tersebut hanya karena mereka harus melakukannya sebagai bagian dari pekerjaan mereka, bukan untuk kepentingan petani. Meskipun penting bagi perencana dan direktur proyek untuk memikirkan tentang bagaimana mereka dapat memotivasi setiap tingkat pemangku kepentingan, mereka tidak boleh lupa untuk menyelaraskan semua pemangku kepentingan untuk mencapai tujuan proyek.



Melakukan kegiatan untuk meningkatkan pendapatan dan penghidupan petani secara langsung mendukung kebutuhan kompetensi penerima manfaat akhir, yaitu petani dan penduduk pedesaan. Oleh karena itu, jika proyek memenuhi kebutuhan mereka dengan tepat, motivasi dari penerima manfaat hampir pasti akan meningkat. Tapi bagaimana dengan motivasi dari staf pemerintah pusat dan daerah? Jika proyek mencapai peningkatan pendapatan dan peningkatan penghidupan bagi petani, anggota staf pemerintah mungkin dapat merasakan kepuasan kerja. Oleh karena itu, mereka mungkin merasa paling termotivasi dalam pekerjaan sehari-hari mereka ketika mereka menyadari bahwa keterampilan mereka telah meningkat atau hubungan mereka dengan atasan mereka atau anggota tim proyek lainnya telah diperkuat, daripada ketika ada peningkatan pendapatan atau penghidupan petani, karena yang pertama berdampak secara langsung dan memengaruhi kehidupan profesional mereka. Dengan kata lain, sementara peningkatan pendapatan atau penghidupan yang ingin dicapai oleh proyek dapat secara langsung meningkatkan motivasi petani, hal itu hanya memiliki pengaruh tidak langsung terhadap motivasi dari pelaksana proyek.

Untuk proyek SHEP di Kenya, tim proyek secara rutin melapor kepada atasan mereka untuk meningkatkan pengakuan proyek di Kementerian Pertanian. Upaya ini sengaja dilakukan untuk meningkatkan motivasi staf pemerintah pusat. Staf pemerintah pusat secara bertahap memperdalam pemahaman mereka tentang nilai unik dan signifikansi SHEP melalui penjelasan berulang-ulang mereka kepada atasan mereka. Mereka kemudian mulai bangga dengan pekerjaan mereka. Selain itu, motivasi staf untuk pekerjaan sehari-hari mereka ditingkatkan oleh fakta bahwa atasan mereka sekarang memahami dan menghargai pekerjaan mereka dengan lebih baik. Karena mereka sekarang melakukan tugas sehari-hari mereka dengan berpikir bahwa mereka melakukan sesuatu yang penting, mereka dapat memperoleh hasil nyata dari lokasi proyek serta menerima pengakuan yang diharapkan dari atasan mereka. Tampaknya staf pemerintah pusat lebih meningkatkan motivasi mereka melalui interaksi dengan atasan mereka karena mereka mampu menunjukkan signifikansi dan efektivitas dari proyek mereka di dalam dan di luar organisasi mereka, yang pada gilirannya mendukung kebutuhan kompetensi mereka.

Untuk kepentingan staf pemerintah daerah, proyek mengundang pejabat tinggi pemerintah untuk membuat sambutan pembukaan di acara yang diselenggarakan secara lokal, seperti Forum Pemangku Kepentingan Hubungan Bisnis Pertanian (*Farm Business Linkage Stakeholder / FABLIS*T). Staf pemerintah daerah merasa terhormat karena memiliki tamu terhormat seperti itu dan kemauan mereka untuk bekerja lebih keras menjadi lebih kuat guna membuktikan kemampuan mereka untuk menyelesaikan kegiatan.

Selain itu, jika pekerjaan mereka diakui, peluang mereka untuk dipromosikan ke posisi kantor pusat juga meningkat. Oleh karena itu, bagi mereka yang ingin mendapat pengakuan atau dipromosikan, menerima seseorang dari pemerintah pusat di tempat kerja daerahnya menjadi faktor motivasi. Bahkan, dalam proyek SHEP yang dilaksanakan di Kenya, ada beberapa staf pemerintah daerah yang dipromosikan ke posisi penting di kantor pusat karena kinerja mereka

yang sangat baik sebagai pejabat lokal. Untuk juga meningkatkan motivasi staf penyuluh, tim proyek mengundang staf penyuluh yang berkinerja tinggi untuk memberikan pidato tentang pengalaman sukses mereka pada pertemuan yang diselenggarakan di lokasi lain, sehingga kebutuhan kompetensi mereka terdukung.

Seperti dijelaskan di atas, selain bekerja untuk meningkatkan pendapatan dan penghidupan petani, berbagai kegiatan dilakukan untuk proyek SHEP guna meningkatkan motivasi di berbagai tingkat staf pemerintah dengan memperhatikan tiga kebutuhan psikologis mereka. Hasilnya, pendekatan SHEP berhasil menyelaraskan baik pelaksana proyek maupun penerima manfaat dalam mencapai tujuan proyek pada akhirnya.

Saat melakukan proyek kerja sama teknis, disarankan untuk menciptakan kondisi di mana berbagai pemangku kepentingan proyek dapat dengan mudah menyelaraskan diri untuk pencapaian tujuan proyek. Meskipun tujuannya sama untuk semua pemangku kepentingan, membedakan jenis dorongan untuk meningkatkan motivasi setiap orang diperlukan untuk menciptakan kondisi seperti itu. Dengan kata lain, ketika mendukung tiga kebutuhan psikologis untuk tingkat pemangku kepentingan yang berbeda, sudut pandang komprehensif yang memungkinkan sintesis kegiatan motivasi adalah kunci keberhasilan.

Referensi

- Ariely, D, U. Gneezy, G. Loewenstein, dan N. Mazar (2009) Large Stakes and Big Mistakes. *Review of Economic Studies* 76: 451-469.
- Amabile, T.M. (1996) *Creativity in context*. New York: Westview Press.
- Deci, dkk. (1971) Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology* 18: 105-115.
- Deci, dkk., & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum.
- Deci, dkk. & Flaste, R. (1995) *Why We Do What We Do: Understanding Self-Motivation*. Putnam's Sons.
- deCharms, R. (1968) *Personal causation*. New York: Academic Press.
- Lepper, Mark R.; Greene, David; Nisbett, Richard E. (1973) Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the "overjustification" hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology* Vol 28(1): 129-137.
- Herzberg, F. (1987) One More Time: How Do You Motivate Employees?. *Harvard Business Review* 65 (5): 109-120.
- Seligman, M. E. P. (1972) Learned helplessness. *Annual Review of Medicine*. 23 (1): 407-412.
- Steel, P. & König C. J. (2006) Integrating Theories of Motivation. *Academy of Management Review* 31 (4): 889-913.

Bacaan yang Disarankan

Buku tentang Teori Determinasi Diri

- Deci, dkk. & Flaste, R. (1995) *Why We Do What We Do: Understanding Self-Motivation*. Putnam's Sons.
- Pink, D. H. (2011) *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Riverhead Books.

Buku tentang Teori Motivasi Lainnya

- Amabile, T. & Kramer, S. (2011) *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work*. Harvard Business Review Press.
- Csikszentmihalyi, M. (1990) *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. Harper Collins.
- Dweck, C. S. (2006) *Mindset: The New Psychology of Success*. Random House.
- Maslow, A. H. (1943/2012) *A Theory of Human Motivation*. Start Publishing.
- Peterson, C., Maier, S. F., & Seligman, M. E. P. (1990) *Learned Helplessness: A Theory for the Age of Personal Control*. Oxford Press.

Pendekatan SHEP dari Sudut Pandang Akademik

(1) Analisis Teori Determinasi Diri tentang Alasan untuk Berpartisipasi dalam Proyek

Ringkasan: Petugas Lapangan dan petani yang terlibat dalam pendekatan Pemberdayaan dan Promosi Hortikultura Petani Kecil (*Smallholder Horticulture Empowerment and Promotion*) di Kenya (SHEP Fase 1) dan Pendekatan Peningkatan Kehidupan di Jepang berpartisipasi dalam wawancara semi-terstruktur* mengenai alasan mengapa mereka berpartisipasi dalam kegiatan proyek mereka. Alasan dikategorikan ke dalam jenis motivasi yang didefinisikan oleh SDT. Sebagian besar alasan dikodekan sebagai regulasi yang teridentifikasi/terintegrasi, jenis motivasi yang paling otonom, yang mendukung hipotesis bahwa peserta dalam kedua proyek terutama akan termotivasi secara otonom.

 Teks lengkap: http://jica-ri.jica.go.jp/publication/assets/JICA-RI_WP_No.121.pdf

*Wawancara semi-terstruktur: Metode wawancara yang biasa digunakan dalam survei sosial. Meskipun ada daftar pertanyaan atau topik umum yang tetap, pewawancara diperbolehkan untuk membuat reaksi tertentu, memodifikasi ekspresi, urutan dan isi pertanyaan dalam menanggapi dialog. Metode ini memiliki keunggulan karena pewawancara dapat memperoleh informasi baru beserta tanggapan orang yang diwawancarai dengan menetapkan baik pertanyaan terstruktur maupun fleksibel.

(2) Penerapan *Self-Determination Theory* (Teori Determinasi Diri) dalam Implementasi Program Kerja Sama Teknis JICA

Ringkasan: Dikembangkan dalam proyek kerja sama teknis di Kenya, pendekatan SHEP terdiri dari serangkaian kegiatan yang mempertimbangkan *Self-Determination Theory* (Teori Determinasi Diri). Kegiatan-kegiatan seperti Survei Pasar Partisipatif yang dilakukan oleh petani sendiri dan Pemilihan Tanaman Target yang didasarkan pada hasil survei, turut menjaga motivasi petani target tetap tinggi. JICA telah secara resmi mengindikasikan bahwa SDT adalah salah satu pilar utama pendekatan dan pejabat pemerintah terlatih dari 23 negara Afrika. Pekerjaan penyuluhan berbasis SDT untuk petani telah dilaksanakan secara luas sebagai program pembangunan.