

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Pengertian Motivasi

Sebelum menjelaskan pengertian motivasi maka penulis ingin memberikan pengertian tentang Manajemen Sumber Daya Manusia. Menurut **A. A. Anwar Prabu Mangkunegara ( 2004 : 2 )** mengatakan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah

“ Suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pengadaan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi “.

Menurut **Malayu S. P. Hasibuan (2002 : 143)** motivasi adalah

“ Pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.”

**Edwin B. Flippo (1997 : 117)** mengartikan motivasi sebagai berikut :

“ Suatu ketrampilan dalam memadukan kepentingan karyawan dan kepentingan organisasi sehingga setiap keinginan-keinginan karyawan dipuaskan bersamaan dengan tercapainya sasaran-sasaran organisasi.”

Menurut **A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2004 : 93)** motivasi adalah

“ Kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya”.

Menurut **Stephen P. Robbins (2001: 166)** motivasi dapat didefinisikan sebagai berikut :

“ Kesiediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual.”

Menurut **Robert Keitner dan Angelo Kinicki (2003 : 248)** mempunyai defenisi tentang motivasi sebagai berikut :

“ Proses psikologis yang meningkatkan dan mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan”.

Menurut **Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2001 : 89)** motivasi adalah

“ Hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan.”

Menurut **Gibson, Donally, Ivancevich (1998 : 340)** motivasi diartikan sebagai berikut :

“ Semua kondisi yang memberi dorongan dari dalam diri seseorang yang digambarkan sebagai keinginan, kemauan, dorongan dan sebagainya.”

Sedangkan **Gouzali Saydam (1996 : 326)** mengartikan motivasi sebagai berikut :

Menurut **Susilo Martoyo (1994 : 153)** mengartikan motivasi sebagai

“ Proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan.”

Menurut **Sukanto R dan T. Hani Handoko (2000 : 252)** motivasi dapat didefinisikan sebagai berikut :

“ Keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan.”

Menurut **Ishak Arep dan Hendri Tanjung (2003 : 12)** motivasi adalah

“ Sesuatu yang pokok, yang menjadi dorongan seseorang untuk bekerja.”

Sedangkan **D.A. Soetisna (2000 : 151 )** mendefinisikan motivasi sebagai

“ Keinginan atau kemauan seseorang untuk memberikan upaya untuk mencapai sasaran atau hasil tertentu”

## 1. Tujuan Motivasi

Menurut **Malayu S. P. Hasibuan ( 2002 : 146 )** motivasi mempunyai tujuan antara lain sebagai berikut :

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- b. Meningkatkan produktivitas karyawan.
- c. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
- d. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.

- g. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan.
- h. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- i. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

## **2. Manfaat Motivasi**

Menurut Ishak Arep dan Hendri Tanjung (2003 : 16) secara singkat manfaat motivasi yang utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah : Pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang sudah ditentukan. Sesuatu yang dikerjakan karena ada motivasi yang mendorongnya akan membuat orang senang mengerjakannya, orang pun akan merasa dihargai. Hal ini dimaklumi karena dorongan yang begitu tinggi untuk menghasilkan sesuai target yang mereka tetapkan. Kinerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan dan tidak akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan.

## **3. Asas-asas Motivasi**

Asas motivasi yang diterapkan harus dapat meningkatkan kinerja karyawan. Asas motivasi ini mencakup atas asas mengikutsertakan,

komunikasi, pengakuan, wewenang yang didelegasikan, dan perhatian timbal balik. (Malayu S. P. Hasibuan 2002 : 146).

a. Asas mengikutsertakan

Asas mengikutsertakan maksudnya mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka untuk mengajukan ide-ide, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan. Dengan cara ini, bawahan merasa ikut bertanggung jawab atas tercapainya tujuan perusahaan sehingga moral dan gairah kerjanya akan meningkat.

b. Asas komunikasi

Asas ini maksudnya menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara mengerjakannya, dan kendala yang dihadapi. Sebab semakin banyak seseorang mengetahui suatu soal, semakin besar pula minat dan perhatiannya terhadap hal tersebut.

c. Asas pengakuan

Asas pengakuan maksudnya memberikan penghargaan dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya. Bawahan akan bekerja keras dan semakin rajin, jika mereka terus menerus mendapat pengakuan dan kepuasan dari kerja-kerjanya.

Dalam memberikan pengakuan / pujian terhadap bawahan hendaknya dijelaskan bahwa dia patut menerima penghargaan itu karena kinerja yang telah diberikannya.

d. Asas wewenang yang didelegasikan

Yang dimaksud asas wewenang yang didelegasikan adalah mendelegasikan sebagian wewenang serta kebebasan karyawan untuk mengambil keputusan dan berkreaitivitas dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Dalam pendelegasian manajer harus meyakinkan bawahan bahwa karyawan mampu dan dipercaya dapat menyelesaikan tugas tersebut.

e. Asas perhatian timbal balik

Asas perhatian timbal balik adalah memotivasi bawahan dengan mengemukakan keinginan atau harapan perusahaan di samping berusaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diharapkan bawahan dari perusahaan.

#### 4. Kebutuhan Karyawan

Menurut (Ishak Arep dan Hendri Tanjung 2003 : 21) ini bermakna mencari keterangan tentang kebutuhan apa saja yang dirasakan oleh setiap karyawan dan berusaha memenuhi kebutuhan tersebut. Setiap individu mempunyai tujuan yang berbeda satu sama lain. Mereka menempatkan nilai-nilai yang berbeda mengenai hasil-hasil yang ingin dicapai dan

senantiasa mencari tujuan tertentu yang masing-masing bagi mereka sangat menarik. Keinginan-keinginan dasar para karyawan dapat diklasifikasikan menjadi 3 kelompok yaitu :

- a. Kelompok pertama adalah ekonomi.
- b. Kelompok kedua adalah psikologis.
- c. Kelompok ketiga adalah sosial.

Ketiga kelompok tersebut sangat penting diperhatikan oleh manajer ketika memberikan motivasi. Pengetahuan mengenai kelakuan manusia, baik yang menyangkut kondisi yang dapat mempengaruhi setiap situasi pekerjaan, maupun yang menyangkut bidang-bidang keahlian tiap individu serta kemampuan-kemampuannya merupakan bagian yang tidak dapat diabaikan oleh seorang manajer, sebelum menerapkan metode-metode motivasi. Menurut Edwin B. Flippo (1997 : 115) adapun keinginan khusus yang diharapkan oleh karyawan dari perusahaan :

1. Upah

Upah merupakan suatu alat pemuas bagi kebutuhan-kebutuhan fisiologis, keterjaminan dan egoistik. Upah membantu memuaskan banyak kebutuhan tetapi tidak memadai untuk memotivasi semua orang.

2. Keterjaminan pekerjaan ( *security of job* )

Karena ancaman dari perubahan teknologi , keinginan ini sangat mendapat prioritas untuk banyak karyawan dan serikat buruh.

3. Rekan kerja yang menyenangkan ( *congenial associates* )

Keinginan ini berasal dari kebutuhan sosial untuk berteman dan diterima. Manajer dapat membantu proses itu dengan program perkenalan, penyediaan sarana sosialisasi melalui periode istirahat dan program rekreasi, dan dorongan membentuk tim kerja.

4. Penghargaan atas pekerjaan yang dilakukan ( *credit of work done* )

Keinginan ini berasal dari pengelompokan secara egoistik dan dapat dipenuhi oleh manajemen melalui pujian lisan atas pekerjaan yang unggul, imbalan berupa uang untuk saran-saran, dan pengakuan umum melalui pemberian hadiah, pemberitaan dalam surat-surat kabar karyawan, dll.

5. Pekerjaan yang berarti ( *a meaningful job* )

Keinginan ini berasal baik dari kebutuhan akan penghargaan maupun dorongan ke arah perwujudan diri dan prestasi. Ini adalah keinginan yang sangat sulit untuk dipuaskan khususnya dalam organisasi-organisasi besar yang mempunyai pembagian kerja yang rinci dan jalur perakitan (*assembly line*) yang kecepatannya diatur secara mekanis.

6. Kesempatan untuk maju ( *opportunity to advance* )

Tidak semua karyawan ingin maju. Beberapa orang merasakan kebutuhan-kebutuhan sosial lebih kuat daripada kebutuhan egoistik. Namun, sebagian besar karyawan ingin mengetahui bahwa kesempatan untuk itu ada jika mereka ingin menggunakannya.

7. Kondisi kerja yang aman, nyaman, dan menarik

Keinginan akan kondisi kerja yang baik juga disadari oleh banyak kebutuhan. Kondisi kerja yang aman berasal dari kebutuhan akan keamanan.

8. Kepemimpinan yang mampu dan adil ( *competent and fair leadership* )

Kepemimpinan yang baik akan turut menjamin bahwa organisasi yang bersangkutan dan pekerjaannya akan terus hidup. Di samping itu, sifat ego manusia menuntut agar seseorang menghormati orang yang memberi perintah dan pengarahan padanya.

9. Perintah dan pengarahan yang masuk akal ( *reasonable orders and directions* )

Perintah merupakan komunikasi resmi dari tuntutan organisasi. Pada umumnya perintah tersebut berkaitan dengan keadaan yang diperlukan, dapat dilaksanakan, lengkap tetapi tidak rinci secara berlebihan, jelas, singkat, dan disampaikan dengan cara merangsang sikap menerima.

10. Organisasi yang relevan dari segi sosial ( *a socially relevant organization* )

Keinginan ini berasal dari kebutuhan manusia akan harga diri, dan membebaskan tanggung jawab yang sangat besar pada manajemen organisasi yang bersangkutan.

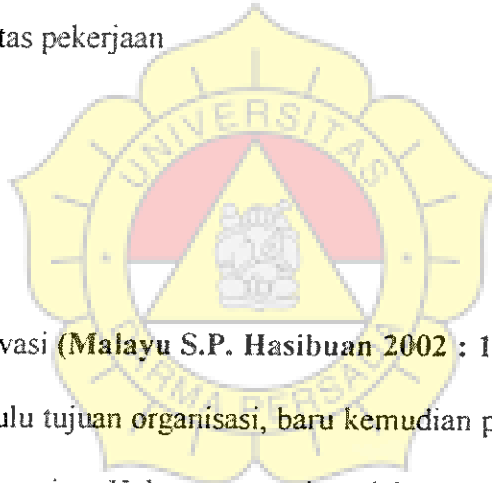
Ciri-ciri pribadi (terutama personalitas dan latar belakang kepercayaan) menyebabkan adanya perbedaan dalam kebutuhan dan keinginan. **Ishak**

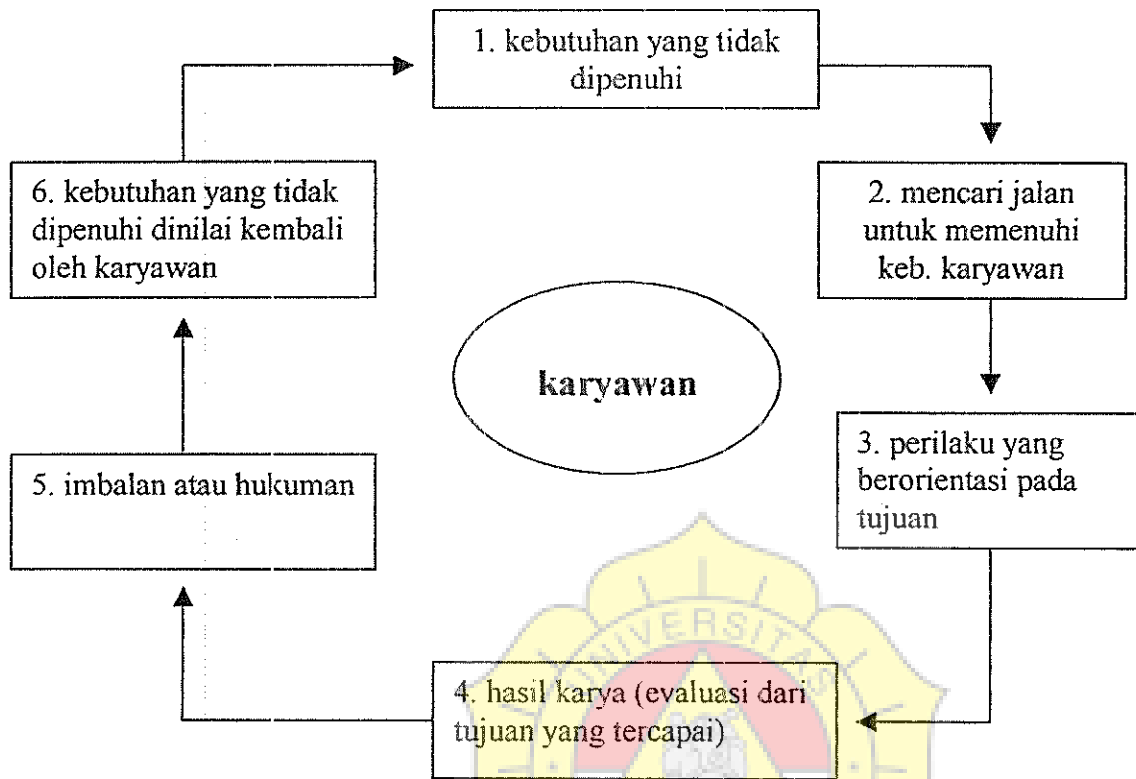
Arep dan Hendri Tanjung (2003: 20) mengemukakan beberapa hal yang diinginkan manajer terhadap para karyawan, sebagai berikut :

- a) Kepercayaan
- b) Kreativitas
- c) Loyalitas
- d) Banyak inisiatif
- e) Giat bekerja sama
- f) Kualitas dan kuantitas pekerjaan
- g) Kejujuran

## 5. Proses Motivasi

Dalam proses motivasi (Malayu S.P. Hasibuan 2002 : 150-151) perlu ditetapkan terlebih dahulu tujuan organisasi, baru kemudian para karyawan dimotivasi kearah tujuan itu. Hal yang penting dalam proses motivasi adalah mengetahui keinginan karyawan dan tidak hanya melihat dari sudut kepentingan pimpinan atau perusahaan saja. Dalam proses motivasi harus dilakukan komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan. Proses motivasi perlu untuk menyatukan tujuan organisasi dan kepentingan karyawan. Dibawah ini merupakan gambar proses motivasi.





## 6. Teknik Memotivasi Karyawan

A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2004 : 101) menjelaskan ada beberapa teknik untuk memotivasi karyawan, antara lain sebagai berikut :

### a. Teknik pemenuhan kebutuhan karyawan

Pemenuhan kebutuhan karyawan merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja. Kita tidak mungkin dapat memotivasi kerja karyawan tanpa memperhatikan apa yang dibutuhkannya.

b. Teknik komunikasi persuasif

Teknik komunikasi persuasif merupakan salah satu teknik memotivasi karyawan yang dilakukan dengan cara mempengaruhi karyawan secara ekstralogis. Teknik ini dirumuskan “AIDDAS”, yaitu :

A = Attention ( Perhatian )

I = Interest ( Minat )

D = Desire ( Hasrat )

D = Decision ( Keputusan )

A = Action ( Aksi / Tindakan )

S = Satisfaction ( Kepuasan )

Atasan harus memberikan perhatian kepada karyawan tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat karyawan terhadap pelaksanaan kerja, jika telah timbul minatnya maka hasratnya menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh atasan. Dengan demikian, karyawan akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

## 7. Model-model Motivasi

Model motivasi berkembang dari teori klasik (tradisional) menjadi teori modern, sesuai dengan perkembangan peradaban dan ilmu

(tradisional) dengan teori modern dibedakan dalam dua hal (Malayu S. P. Hasibuan 2002 : 148 )

Pertama : teori klasik menitikberatkan pada analisis dan penguraian, sedangkan teori modern penegasannya terletak pada keterpaduan dan perencanaan, serta menyajikan seluruh pandangan yang dibutuhkan.

Kedua : teori klasik tidak secara langsung telah menyatakan *unidimensi* bahwa jika sesuatu merupakan sebuah benda maka benda tersebut tidak dapat menjadi benda kedua, sedangkan teori modern biasanya memanfaatkan suatu pandangan yang *multidimensi*.

Konsep model motivasi :

a. Model tradisional

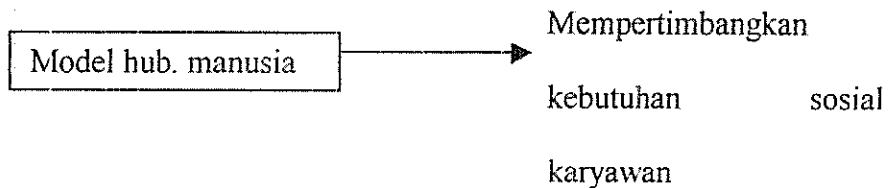
Model ini mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan agar gairah kerjanya meningkat, perlu diterapkan sistem insentif kepada karyawan yang berprestasi dengan baik.



b. Model hubungan manusia

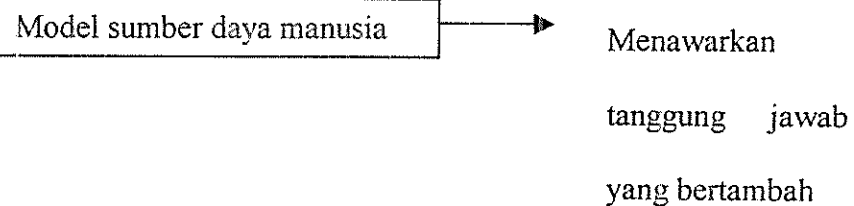
Model ini mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan supaya gairah kerjanya meningkat ialah dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna dan penting. Maka karyawan mendapatkan kebebasan membuat keputusan dan kreativitas dalam pekerjaannya. Dengan

memperhatikan kebutuhan materiil dan non materiil karyawan, motivasi kerjanya akan meningkat pula. Jadi motivasi karyawan adalah untuk mendapatkan materiil dan nonmateriil.



c. Model sumber daya manusia

Model ini mengatakan bahwa karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, bukan hanya uang/barang atau keinginan akan kepuasan tetapi juga kebutuhan akan pencapaian dan pekerjaan yang berarti. Menurut model ini, karyawan cenderung memperoleh kepuasan dari prestasi yang baik. Karyawan bukanlah berprestasi baik karena merasa puas melainkan karena termotivasi oleh rasa tanggung jawab yang lebih luas untuk membuat keputusan dalam melaksanakan tugasnya.



## 8. Teori-teori Motivasi

### a. Teori Kebutuhan Abraham Maslow

Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Apabila karyawan kebutuhannya tidak terpenuhi maka karyawan tersebut akan menunjukkan sikap kecewa. Sebaliknya, jika kebutuhannya terpenuhi maka karyawan akan menunjukkan sikap senang.

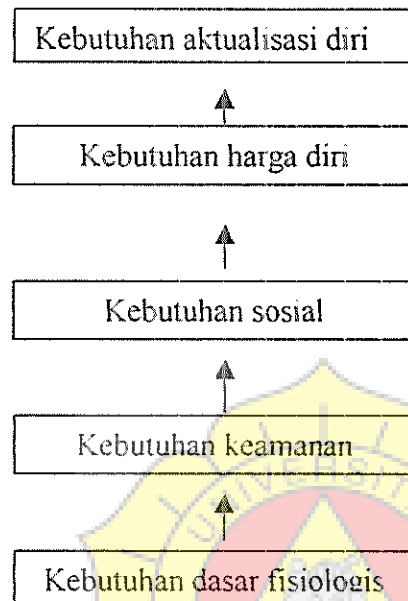
Model Maslow ini sering disebut dengan model hirarki kebutuhan. Karena menyangkut kebutuhan manusia, maka teori ini digunakan untuk menunjukkan kebutuhan seseorang yang harus dipenuhi agar dia termotivasi untuk bekerja.

Dasar Teori Hirarki Kebutuhan :

1. Manusia adalah makhluk sosial yang berkeinginan. Ia selalu menginginkan lebih banyak. Keinginan ini terus menerus dan hanya akan berhenti bila akhir hayatnya tiba.
2. Suatu kebutuhan yang telah dipuaskan tidak menjadi alat motivator bagi pelakunya, hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang akan menjadi motivator.

Hirarki kebutuhan dari A.H. Maslow ditunjukkan pada gambar di

bawah ini :



a) Kebutuhan dasar fisiologis ( *physiological needs* )

Kebutuhan dasar fisiologis adalah kebutuhan untuk mempertahankan hidup. Yang termasuk dalam kebutuhan ini adalah kebutuhan untuk makan, minum, perumahan, seks, bernafas, dsb. Kebutuhan inilah yang merupakan kebutuhan pertama dan utama yang wajib dipenuhi oleh setiap individu. Karena dengan terpenuhinya kebutuhan ini orang akan dapat mempertahankan hidup. Kebutuhan inilah yang mendorong setiap individu untuk melakukan pekerjaan apa saja, karena ia

akan memperoleh imbalan, baik berupa uang atau barang yang akan digunakan untuk memenuhi kebutuhan ini.

b) Kebutuhan keamanan ( *safety and security needs* )

Kebutuhan keamanan adalah kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.

Tiap individu mendambakan keamanan bagi dirinya termasuk keluarganya. Kebutuhan ini mengarah pada dua bentuk.

Pertama : kebutuhan akan keamanan jiwa terutama di tempat pekerjaan pada saat mengerjakan pekerjaan di waktu jam kerja.

Kedua : kebutuhan akan keamanan harta di tempat pekerjaan pada waktu jam kerja, seperti motor yang diparkir di tempat kerja.

c) Kebutuhan sosial ( *affiliation or acceptance needs* )

Kebutuhan sosial adalah kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai. Tiap manusia senantiasa merasa perlu pergaulan dengan sesama manusia yang lain. Selama hidup di dunia ini manusia tak mungkin lepas dari bantuan pihak lain.

d) Kebutuhan keamanan ( *esteem or status needs* )

Kebutuhan keamanan adalah kebutuhan akan kesadaran akan kepentingan orang lain (harga diri) maupun penghargaan

aktual dari orang lain. Penghargaan dari orang lain juga harus dirasakan benar dan patut diterima. Pemuasan kebutuhan ini mengarah pada perasaan percaya diri dan gengsi. Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam masyarakat atau organisasi, semakin tinggi pula prestisenya.

e) Kebutuhan aktualisasi diri ( *self actualization* )

Kebutuhan aktualisasi diri adalah kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi secara optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide, memberi penilaian, dan kritik terhadap sesuatu. Pemuasan kebutuhan aktualisasi diri cenderung meningkatkan kekuatan kebutuhan lainnya. Jadi, apabila individu mampu mencapai aktualisasi diri mereka cenderung termotivasi oleh peluang yang meningkat untuk memuaskan kebutuhan tersebut.

Kebaikan Maslow's Need Hierarchy adalah sebagai berikut :

- 1). Manajer mengetahui bahwa seseorang berperilaku atau bekerja adalah untuk dapat memenuhi kebutuhannya, materiil dan nonmateriil yang akan memberikan kepuasan kepadanya.
- 2). Kebutuhan manusia berjenjang sesuai dengan kedudukan atau sosial ekonominya. Seorang yang berkedudukan rendah

cenderung termotivasi oleh materi, sedang yang berkedudukan tinggi cenderung di motivasi nonmateril.

- 3). Manajer akan lebih mudah memberikan alat motivasi yang paling sesuai untuk merangsang semangat kerja bawahannya.

Kelemahannya antara lain :

- 1). Kebutuhan manusia menurut teori ini adalah berjenjang, tetapi dalam kenyataannya manusia menginginkan tercapai sekaligus dan kebutuhan manusia merupakan siklus.
- 2). Walaupun teori ini populer, tetapi belum pernah dicoba kebenarannya karena Maslow mengembangkan berdasarkan pengamatannya saja.

#### b. Teori Dua Faktor Herzberg

Frederick Herzberg (1997 : 348) mendasarkan teorinya pada suatu penelitian pemuasan kebutuhan dan pada dampak terhadap motivasi yang dilaporkan tentang pemuasan ini atas 200 ahli tehnik dan akuntan. Teori ini disebut sebagai Teori Dua Faktor.

Didasarkan pada penelitian tersebut, Herzberg mencapai dua kesimpulan :

1. Beberapa kondisi dari suatu pekerjaan terutama menyebabkan ketidak puasan para pegawai bila kondisi tersebut tidak ada.

Herzberg menyebutnya faktor pemeliharaan (*maintenance factors*), karena kondisi itu perlu untuk memelihara tingkat

kepuasan yang layak. Ia juga mencatat bahwa banyak diantara kondisi itu sering dirasakan oleh para manajer sebagai faktor yang dapat memotivasi bawahan, tetapi kenyataannya kondisi itu lebih potensial sebagai bukan pemuas kalau kondisi tersebut tidak ada. Faktor pemeliharaan meliputi :

- a) Kebijakan perusahaan dan administrasi
- b) Pengawasan teknik.
- c) Hubungan antar pribadi dengan penyelia.
- d) Hubungan pribadi dengan rekan sekerja.
- e) Gaji
- f) Hubungan dengan bawahan
- g) Kehidupan pribadi.
- h) Kondisi kerja.
- i) Status, dan keamanan.

2. Beberapa kondisi kerja membentuk tingkat motivasi dan kepuasan kerja yang tinggi. Namun, jika kondisi ini tidak ada, kondisi tersebut tidak membuktikan ketidakpuasan. **Herzberg** menjelaskan enam faktor motivasi, atau pemuas ini :

- a) Pencapaian.
- b) Pengakuan.
- c) Kemajuan.
- d) Pekerjaan itu sendiri.

e) Kemungkinan pertumbuhan pribadi.

f) Tanggung jawab.

Oleh karena itu **Ishak Arep dan Hendri Tanjung (2003 : 29-30)** untuk meningkatkan motivasi para manajer harus menghilangkan rasa ketidakpuasan itu sendiri. Maka perlu memberi peluang untuk pencapaian prestasi, peningkatan prestasi, tanggung jawab. Peluang-peluang untuk pencapaian prestasi harus selalu diberikan kepada bawahan. Model Teori Dua Faktor Herzberg dapat dilihat pada gambar di bawah ini :

Ketidakpuasan Kerja Tinggi

Ketidakpuasan Kerja Rendah

Gaji dan keamanan, pengawasan, lingkungan kerja, hubungan pribadi, kebijaksanaan perusahaan

Kepuasan Kerja Tinggi

Kepuasan Kerja Rendah

Pencapaian, pengakuan, pekerjaan, tanggung jawab, kemajuan, pengembangan

### c. Teori Motivasi Prestasi Mc. Clelland

Menurut **Ishak Arep dan Hendri Tanjung (2003 : 30)** model Mc Clelland sangat menekankan perhatian pada prestasi (*achievement*). Teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan-kekuatan dorongan motivasi seseorang

dan situasi serta peluang yang tersedia. Mc Clelland menjelaskan bahwa hal-hal yang dapat memotivasi sangat dipengaruhi oleh tiga kebutuhan utama yang mendominasi pada diri individu tersebut.

Tiga kebutuhan tersebut adalah :

1. Kebutuhan akan prestasi ( *need for achievement* )

Kebutuhan ini merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Oleh karena itu, kebutuhan ini akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengerahkan semua kemampuan dan energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi yang maksimal.

2. Kebutuhan akan afiliasi ( *need for affiliation* )

Kebutuhan akan afiliasi menjadi daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang.

Oleh karena itu kebutuhan ini yang merangsang gairah bekerja karyawan karena setiap orang menginginkan hal-hal berikut :

- a) Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan tempat ia tinggal dan bekerja.
- b) Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting.
- c) Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal.
- d) Kebutuhan akan perasaan ikut serta.

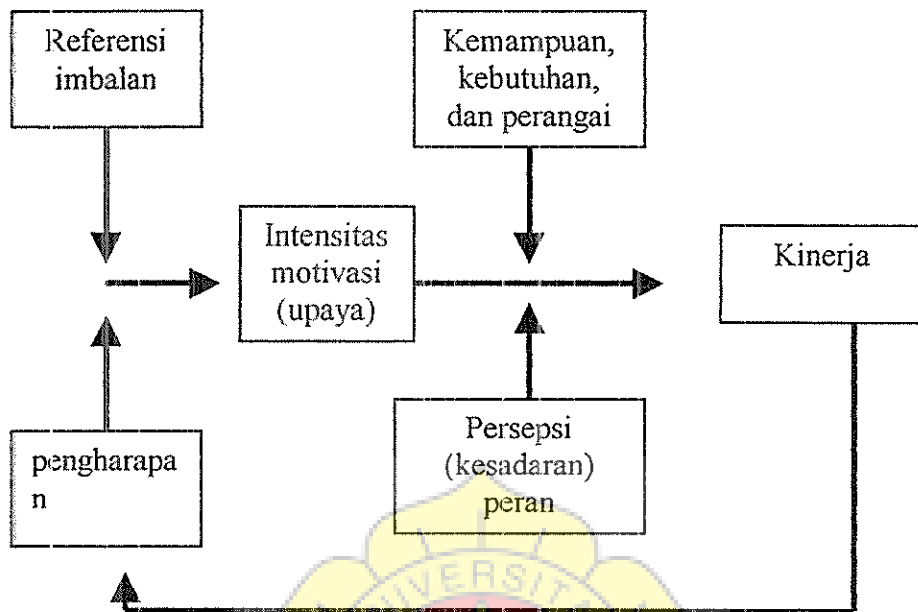
### 3. Kebutuhan akan kekuatan ( *need for power* )

Kebutuhan akan kekuasaan mencerminkan keinginan seorang untuk mempengaruhi, membimbing, mengajar, atau mendorong orang lain untuk berprestasi. Terdapat sisi positif dan negatif pada kebutuhan ini. Para manajer yang efektif harus saling mempengaruhi secara positif.

#### d. Teori Proses Motivasi Terpadu

Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2001 : 91) mengemukakan bahwa teori proses menyarankan agar macam-macam faktor dapat memotivasi, tergantung dari kebutuhan individu, situasi dimana individu berada, dan penghargaan yang diharapkan individu untuk pekerjaan yang sudah diselesaikan.

Teori proses oleh Lyman Porter dan E. E. Lawler memfokuskan pada nilai yang ditempatkan orang untuk suatu tujuan seperti juga pandangan seseorang terhadap kesamaan dalam tempat kerja atau keadilan sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi kelakuan kerja orang tersebut. Model Porter-Lawler ditunjukkan dalam gambar berikut ini :



Gambar diatas menunjukkan hubungan antara kinerja, kepuasan dan imbalan serta memperkenalkan pentingnya memiliki individu untuk melaksanakan pekerjaan yang mereka kuasai keahliannya, kemampuannya, perangnya, dengan baik. Terdapat juga masalah penilaian kinerja. Kinerja harus dinilai secara akurat dan sistematis sehingga imbalan dapat dibagi secara merata. Jika imbalan tidak dibagi secara adil, melakukan upaya yang perlu untuk mengerjakan pekerjaan tersebut kelihatannya tidak berarti bagi para pegawai. Jika tidak ada perbedaan yang berarti dalam pemberian imbalan antara kinerja yang tinggi dan yang rendah, orang yang berkinerjanya tinggi kehilangan kekuatan motivasi dan

menurunkan kinerja mereka. (Gibson, Donally dan Ivancevich 1997 : 361)

## B. Pengertian Kinerja

Menurut Malayu S. P. Hasibuan (2002 : 94) kinerja adalah

“ Suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu”.

Menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2004 : 67) mendefinisikan kinerja sebagai berikut :

“ Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Menurut Agus Dharma (1991: 1) memberikan pengertian kinerja sebagai

“ Sesuatu yang dikerjakan atau produk/jasa yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang.”

McCloy, Campbel, Cudeek (2003 : 15) memberikan pengertian kinerja sebagai berikut

“ Perilaku atau tindakan yang relevan dengan tujuan organisasi dan tujuan yang spesifik itu terdapat pemberian nilai”.

Sedangkan Bemardin dan Russel (2003 : 15) mempunyai pengertian kinerja yaitu :

“Sebagai catatan hasil yang diperlihatkan pekerjaan tertentu dan dalam waktu tertentu.”

Sedangkan pengertian Penilaian prestasi kerja seperti yang diutarakan oleh **T. Hani Handoko (1994 : 135)** adalah

“Proses melalui mana organisasi – organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan”.

### 1. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut **A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2004: 67)** faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

#### a. Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge - skill*). Artinya karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dengan mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

#### b. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Sikap mental seorang karyawan harus sikap mental yang siap secara psikofik ( siap secara mental, fisik, tujuan dan situasi. Sikap mental yang siap secara psikofik terbentuk karena karyawan

mempunyai “MODAL dan KREATIF.” MODAL merupakan singkatan dari : M = Mengolah, O = Otak, D = Dengan, A = Aktif, L = Lincah. Sedangkan KREATIF merupakan singkatan dari : K = Keinginan maju, R = Rasa ingin tahu tinggi, E = Energik, A = Analisis sistematis, T = Terbuka dari kekurangan, I = Inisiatif tinggi, F = Fikiran luas. Dengan demikian karyawan tersebut mampu mengolah otak dengan aktif dan lincah, memiliki keinginan maju, rasa ingin tahu tinggi, energik, analisis sistematis, terbuka untuk menerima pendapat, inisiatif tinggi, dan pikiran luas terarah.

## 2. Pengukuran Kinerja

Andrew E. Sikula (2004 : 73) mengemukakan bahwa ruang lingkup pengukuran kinerja dirumuskan sebagai berikut :

### a. Who (Siapa ?)

Pertanyaan ini mencakup :

- 1). Siapa yang harus dinilai? Mereka yang dinilai adalah seluruh karyawan yang ada dalam organisasi dari jabatan tertinggi sampai dengan jabatan yang terendah.
- 2). Siapa yang harus menilai? penilaian kinerja dapat dilakukan oleh atasan langsung dan atasan tidak langsung. Atau penilai kinerja dapat ditunjuk orang yang menurut pemimpin memiliki keahlian dalam bidangnya.

**b. What (Apa ?)**

Apa yang harus dinilai, yaitu :

- 1). Materi yang dinilai antara lain hasil kerja, kemampuan sikap, kepemimpinan kerja, motivasi kerja.
- 2). Dimensi waktu, yaitu kinerja yang dicapai pada saat ini dan potensi yang dapat dikembangkan pada waktu yang akan datang.

**c. Why (Mengapa?)**

- 1). Mengapa penilaian kerja harus dilakukan, hal ini untuk :
- 2). Memelihara potensi kerja.
- 3). Menentukan kebutuhan pelatihan kerja.
- 4). Dasar pengembangan karier.
- 5). Dasar promosi jabatan.

**d. When (Kapan ?)**

Waktu pelaksanaan kinerja dapat dilakukan secara formal dan informal.

- 1). Pelaksanaan kinerja secara formal dilakukan secara periodik, seperti tiap bulan, triwulan, kwartal, atau setiap tahun.
- 2). Penilaian kinerja secara informal dapat dilakukan secara terus menerus pada setiap saat atau setiap kerja.

**e. Where (Dimana ?)**

Penilaian kinerja karyawan dapat dilakukan dengan dua alternatif, yaitu :

- 1). Di tempat kerja (*on the job appraisal*). Pelaksanaan penilaian kinerja masih dalam lingkungan organisasinya sendiri.
- 2). Di luar tempat kerja (*off the job appraisal*). Pelaksanaan penilaian kinerja dapat dilakukan di luar organisasi dengan cara meminta bantuan konsultan.

**f. How (Bagaimana ?)**

Bagaiman penilaian kinerja dilakukan, yaitu dengan menggunakan metode tradisional, seperti *rating scale*, *employee comparison* atau metode modern antara lain, *management by objective (MBO)*, *assessment centre*.

Aspek-aspek yang harus diperhatikan oleh penilai kinerja karyawan, yaitu sebagai berikut :

**a) Halo effect**

Penilaian yang subjektif, baik yang bersifat negatif atau positif yang berlebihan dilihat dari penampilan karyawan.

**b) Leniency**

Penilaian kinerja yang cenderung memberikan nilai yang terlalu tinggi dari seharusnya.

**c) Strickness**

Penilaian kinerja yang memiliki kecenderungan memberikan nilai yang terlalu rendah dari yang seharusnya.

d) **Central Tendency**

Penilaian kinerja yang cenderung memberikan nilai rata-rata (sedang) kepada karyawan.

e) **Personal Biasses**

Penilaian kinerja memberikan nilai yang baik kepada karyawan senior, lebih tua usia yang berasal dari suku bangsa yang sama.

3. **Tujuan dan Kegunaan Pengukuran Kinerja**

Malayu S. P. Hasibuan (2002 : 89-90) menjelaskan bahwa ada beberapa tujuan dan kegunaan pengukuran kinerja, antara lain :

- a. Sebagai dasar pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, dan penetapan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
- c. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapat *performance* yang baik.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja.
- e. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan (*supervisor, managers, administrator*) untuk mengobservasi perilaku bawahan (*subordinate*) supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhannya.