

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pengertian Manajemen SDM

Manajemen adalah suatu sistem yang dirancang untuk memudahkan suatu pekerjaan yang bersifat kolektif atau bersama. Manajemen sering dipakai dalam kehidupan berorganisasi suatu masyarakat bisnis yang biasa disebut dengan perusahaan. Dalam mencapai suatu target dari tujuan bersama (organisasi) itu memang di perlukan suatu pengaturan untuk memuat susunan berbagai macam pekerjaan yang berlainan, dan untuk menjawab semua tantangan pekerjaan itu diperlukan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian dan juga pengawasan (*Controlling*).

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu bentuk sistem yang lahir dari ilmu manajemen dengan nilai ukur manusia. Manusia adalah faktor terpenting dari sebuah kapasitas kerja yang sekarang ini banyak di dominasi oleh faktor teknologi. Karena bagaimanapun tingginya suatu teknologi dan berbagai sistem yang menunjangnya seperti komputer yang dipergunakan dalam operasional proses pengolahan, namun faktor manusia tetap merupakan unsur penting dalam pengoperasian teknologi tersebut. Tidak ada satupun dari tehnik

atau metode manajemen akan efektif tanpa adanya campur tangan manusia yang mengatur.

Dalam prinsip-prinsip manajemen yang telah penulis sebutkan diatas, dapat diartikan manajemen sumber daya manusia adalah:

“Manajemen sumber daya manusia mencakup fungsi-fungsi perencanaan yaitu penetapan apa yang akan dilakukan, pengorganisasian adalah perancangan dan penugasan kelompok kerja adapun penyusunan personalia sebagai aplikatif dari penarikan, seleksi, pengembangan, pemberian kompensasi, dan penilaian prestasi kerja kemudian pengarahan sebagai motivasi, kepemimpinan, integrasi dan pengelolaan konflik yang di akhiri dengan pengawasan”. (T.Hani Handoko, 2000:3)

Dalam hal ini terlihat bahwa manajemen manusia adalah suatu sistem yang mengatur dan mengolah sumber daya manusia menjadi variabel kerja yang efektif untuk mencapai tujuan perusahaan (organisasi). Definisi mengenai Manajemen sumber daya manusia memang terlihat sudah universal. Hal ini terlihat dari beberapa definisi yang tertulis dari pakar-pakar yang bergerak di bidang ini, seperti halnya Edwin.B Flippo(2000:3) yang mengartikan manajemen sumber daya manusia adalah :

Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber dayamanusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat .

Sedangkan menurut Malayu S.P.Hasibuan (2002:10) :

Manajemen sumber daya manusia adalah seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan , karyawan dan masyarakat. Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan,

pengendalian, pengadaan, pengembangan kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian .

Dari definisi - definisi diatas dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu sistem yang dirancang untuk mengefektivaskan sumber daya manusia yang berada pada ruang lingkup organisasi dengan tujuan memberikan satuan kerja yang efektif. Tentu saja penanganan dalam sistem manajemen manusia berlainan dengan sistem manajemen lainnya yang berada dalam lingkup satuan organisasi.

Manajemen personalia sangat berhubungan dengan kinerja manusia untuk itu diperlukan suatu pengembangan dan pengolahan yang bersifat hubungan-hubungan sosial dan komunikasi yang efektif antara individu dengan individu, kelompok dengan individu dan kelompok dengan perusahaan (organisasi).

B. Kompensasi

Salah satu cara departemen personalia dalam meningkatkan prestasi kerja dan motivasi kerja karyawannya adalah dengan kompensasi, karena kompensasi merupakan faktor yang paling penting bagi karyawan, mengingat kompensasi adalah nilai ukur karyawan dalam pencerminan hidup sebagai seorang individu, keluarga dan masyarakat.

Banyaknya kompensasi yang diterima oleh karyawan juga mencerminkan tingginya jabatan dari karyawan itu sendiri. Kompleksnya sistem

kompensasi akan menimbulkan kegelisahan karyawan, sehingga perusahaan biasanya mengatur kompensasi menggunakan metode evaluasi jabatan yang diyakini dapat mengakomodir seluruh pertimbangan dalam menjatuhkan besar kecilnya kompensasi yang akan di berikan kepada karyawan.

Perusahaan sangat mengharapkan nilai prestasi kerja karyawan harus lebih besar daripada kompensasi yang dibayar oleh perusahaan, agar perusahaan mendapatkan laba yang besar dan kontinuitas perusahaan dapat berlangsung dengan cukup baik.

“The payment made to member of work teams for their participation”. (Dale Yoder ,2002:118), yang artinya bahwa balas jasa membuat anggota tim kerja dapat bekerja sama dan berprestasi. Hal ini terlihat jelas pengaruhnya, karena kompensasi atau balas jasa cenderung menyatukan beberapa individu untuk saling bekerja sama karena keterkaitannya dengan kompensasi dan pekerjaannya.

Kompensasi adalah : “Pendapatan yang berbetuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan balas jasa yang di berikan oleh perusahaan”. (Malayu S.P Hasibuan 2002: 118)

Kompensasi oleh masyarakat umum dikatakan sebagai upah atau gaji. Namun apakah kompensasi itu hanya upah atau gaji, dalam hal ini Adrew E. Sikula mengemukakan kompensasi sebagai berikut :

The process of wage or salary administraticn (or, “compensation” as it is sometimes called) involves the weighing or balancing of accounts. A compesation is anything that constitutes or is regarded as an equivalent or

recompense . In the employment world, financial rewards are the compensation resource provided to employees for the return of their service. The terms “ remuneration” , “wage”,and “salary” also are use to describe this financial arrangement between employers and employees . A remuneration is a reward, payment, or reimbursement on occasion also may be non financial in nature . Remuneration are usually in the form of comprehensive pay concepts than are the ideas of salary and wage that normally include a financial but not a nonfinancial dimension . (Anwar Prabu Mangkunegara ,2002-83)

Berdasarkan pendapat Andrew Sikula itu dapat dikatakan bahwa proses administrasi upah atau gaji (kadang-kadang disebut kompensasi) melibatkan pertimbangan atau keseimbangan perhitungan. Kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai suatu yang sebanding. Dalam kepegawaian, hadiah yang bersifat uang merupakan kompensasi yang di berikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka. Bentuk-bentuk pemberian upah, bentuk upah dan gaji digunakan untuk mengatur pemberian keuangan antara majikan dan pegawainya .

Pemberian upah merupakan imbalan, pembayaran untuk pelayanan yang telah diberikan oleh pegawai. Sangat banyak bentuk – bentuk pembayaran upah, baik yang berupa uang maupun yang bukan berupa uang (*non financial*). Pembayaran upah biasanya dalam bentuk konsep pembayaran yang berarti luas dari pada merupakan ide-ide gaji dan upah yang secara normal berupa keuangan tetapi tidak satu dimensi dengan *non financial* .

Tujuan dari kompensasi adalah memberikan imbal jasa yang layak oleh perusahaan kepada karyawan.

Tujuan perusahaan memberikan kompensasi sebagai berikut menurut Sahlan Asnawi (1999:91):

1. Untuk memperoleh tenaga kerja yang bermutu (*Qualified*) dengan balas jasa yang memadai
2. Untuk mempertahankan karyawan agar tidak berpaling ke perusahaan yang memberikan balas jasa yang lebih tinggi.
3. Menciptakan rasa adil, baik ke dalam maupun keluar perusahaan dalam hal ini, untuk nilai jabatan yang sama akan memperoleh imbalan jasa yang sama pula .
4. Mengarahkan motivasi dan perilaku kerja karyawan agar mempunyai motivasi yang tinggi dan berperilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan .
5. Sebagai pengendalian biaya perusahaan agar dapat dijamin efektivitas dan effisiensinya .
6. Untuk memenuhi ketentuan hukum perundangan yang berlaku .
7. untuk meningkatkan efisiensi dalam kegiatan administrasi.

Prespektif tentang kompensasi sebagai berikut :

“Kompensasi adalah penghargaan kepada pegawai secara adil dan layak untuk prestasi kerja dan atas jasa yang telah dikeluarkan terhadap tujuan organisasi demi tercapainya tujuan organisasi”.(Mulia Nasution ,1994:160)

Dari definisi diatas Prayudi mendefinisikan kompensasi lebih kearah penghargaan atas prestasi pegawai. Faktor –faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi menurut Leon C.Meggins (2002: 84) adalah:

The major factor that affect an organization’s compesation policies and practice are:

1. *Government factors*
2. *Collective bargaining*
3. *Standart and cost of living*
4. *Comparable wages*
5. *Suplly and demand*
6. *Ability to pay*

Hal itu dapat di jelaskan sebagai berikut :

1 . Faktor pemerintah (*Government Factors*)

Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standart gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi /angkutan, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai.

2. Penawaran bersama antara perusahaan dan pegawai (*Collective Bargaining*)

kebijakan dalam menentukan kompensasi dapat di pengaruhi pula pada saat terjadinya tawar --menawar mengenai besarnya upah yang harus di berikan oleh perusahaan kepada pegawainya . hal itu terutama dilakukan oleh perusahaan dalam merekrut pegawai yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang sangat di butuhkan di perusahaan .

3. Standar dan biaya hidup pegawai (*Standart And Cost Of Living*)

Kebijakan kompensasi perlu mempertimbangkan standar dan biaya hidup minimal pegawai . hal ini karena kebutuhan dasar pegawai harus terpenuhi. Dengan terpenuhinya kebutuhan dasar pegawai dan keluarganya, maka pegawai akan merasa aman. Terpenuhinya kebutuhan dasar dan rasa aman pegawai akan memungkinkan pegawai dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Banyak penelitian menunjukkan bahwa ada korelasi tinggi antara motivasi kerja pegawai dan prestasi kerjanya , ada korelasi positif antara motivasi kerja dan pencapaian tujuan perusahaan.

4. Ukuran perbandingan upah (*Comperable Wages*)

kebijakan dalam menentukan kompensasi di pengaruhi pula oleh ukuran besar kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan pegawai, masa kerja pegawai. Artinya, perbandingan tingkat upah pegawai perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja, dan ukuran perusahaan.

5. Permintaan dan persediaan (*Supply And Demand*)

dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya, kondisi pasar pada saat itu perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah pegawai.

6. Kemampuan membayar (*Ability To Pay*)

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu di dasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar upah pegawai. Artinya, jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi diluar batas kemampuan yang ada pada perusahaan.

Sedangkan bentuk –bentuk kompensasi adalah :

“ Kompensasi di bagi menjadi dua macam yaitu yang bersifat finansial dan non finansial” . (Husein Umar, 2003:16)

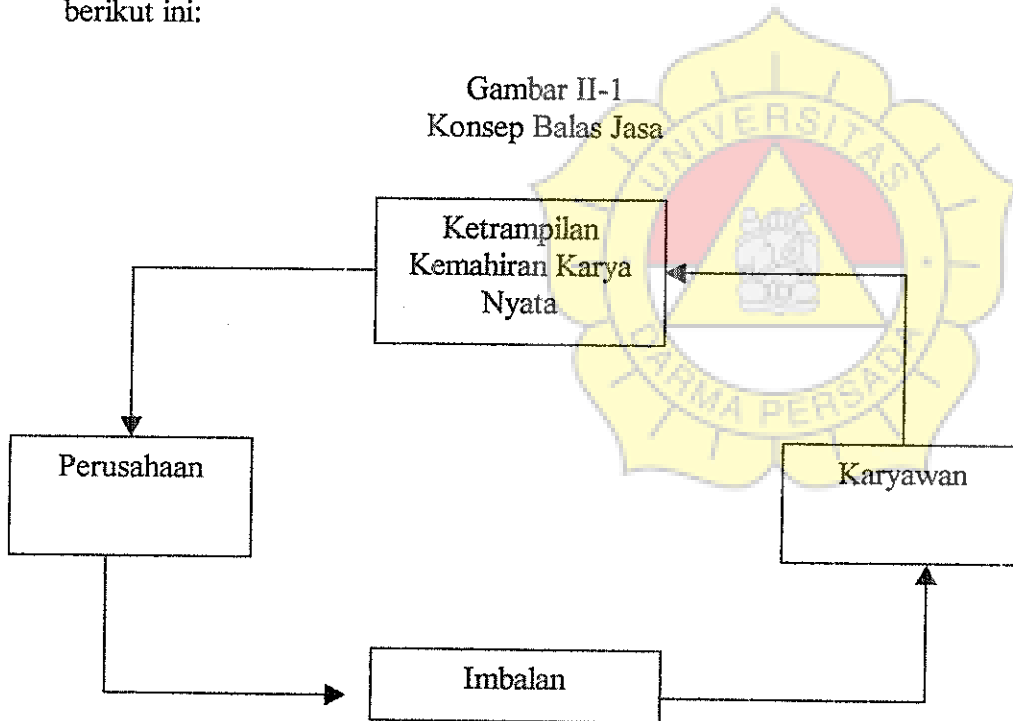
Bentuk kompensasi itu dapat di jelaskan sebagai berikut:

- a. Imbalan finansial : sesuatu yang diterima oleh karyawan dalam bentuk seperti gaji atau upah, bonus, premi, pengobatan, asuransi, dan lain-lain yang sejenis yang di bayar oleh organisasi.

- b. Imbalan non finansial : dimaksudkan untuk mempertahankan karyawan dalam jangka panjang seperti penyelenggaraan program –program pelayanan bagi karyawan yang berupaya untuk menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan, seperti program rekreasi, cafetaria, dan tempat beribadat .

Kejelasan konsep balas jasa atau kompensasi dapat dilihat dari konsep yang secara sistematis dapat di lihat dari gambar II-1 (Sahlan Asnawi 1999:89) berikut ini:

Gambar II-1
Konsep Balas Jasa



C. Motivasi

1. Pengertian motivasi

“Motivasi diartikan sebagai alat pembangkit, penguat dan penggerak seseorang karyawan yang diarahkan untuk mencapai tujuan dan hasil” . (Mulia Nasution 1994:191)

Sedangkan yang dimaksud motif adalah sama dengan kata – kata motive, motip, dorongan, alasan dan *driving force*. Motif tenaga pendorong yang mendorong manusia untuk bertindak. Sehingga motif merupakan suatu *driving force* yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku dan didalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu. (M. Manullang 2000:165)

Hasil yang dicari karyawan adalah motivasi kerja karyawan dan tercapainya tujuan karyawan akan sekaligus mengurangi kebutuhan yang belum terpenuhi.

Lain halnya yang dikemukakan oleh Edwin B. Flippo (2002: 143) tentang motivasi yaitu:

Direction or motivation is essence , it is a skill in aligning employee and organization interest so that behavior result in achievement of employee want simultaeously with attainment or organizational objective (motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai).

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 upayanya untuk mencapai kepuasan”.

Dalam definisi di atas jelas bahwa motivasi adalah suatu cara yang dapat meningkatkan kegairah kerja karyawan dalam melakukan proses kerja

yang efektif. Sedangkan ciri – ciri motivasi ada tiga (3) macam motivasi (Sri Soekami R.B dan Jakoeb Hidajat, 1998 : 2.23) yaitu:

a. Motif bersifat majemuk

Perbuatan seseorang seringkali tidak hanya mempunyai satu tujuan, tetapi beberapa tujuan sekaligus berlangsung secara bersamaan, misalnya seorang pekerja melakukan tugasnya diperusahaan dengan tujuan supaya dapat lekas naik pangkat, dan juga ingin mendapat pujian serta upah yang tinggi.

b. Motif dapat berubah

Mengingat bahwa keinginan manusia selalu berubah – ubah sesuai dengan kebutuhan atau keinginannya, maka motif dari seseorangpun dapat berubah. Misalnya suatu waktu seorang pekerja menginginkan upah yang tinggi, lain waktu ingin supaya lingkungan kerja (fisik) yang menyenangkan dan dilain waktu ingin supaya pimpinannya baik.

c. Motif berbeda – beda bagi seseorang

Misalnya dua orang yang pekerja yang bertugas pada mesin yang sama dan dalam ruang yang sama, motif kerjanya dapat berbeda, mungkin pekerja yang satu ingin jaminan sosial yang baik, sedang pekerja yang lain menginginkan teman kerja yang baik.

Keefektifan motivasi menjadi landasan pengintegrasian karyawan dalam bekerja dan bertujuan untuk mengembangkan atau menciptakan kegairahan kerja. Tujuan motivasi adalah (S.P Hasibuan, 2002:146):

Tujuan motivasi sebagai berikut :

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan .
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan .
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan .
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan .
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik .
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan .
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan .
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya .
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat- alat dan bahan baku.

2. Teori motivasi

Teori motivasi dikelompokkan menjadi 2 (dua) kelompok, yaitu teori kepuasan (Content Theory) dan teori proses (Process Theory) menurut Husein Umar (2003:37-38-39-40) sebagai berikut :

a) Teori Motivasi Kepuasan

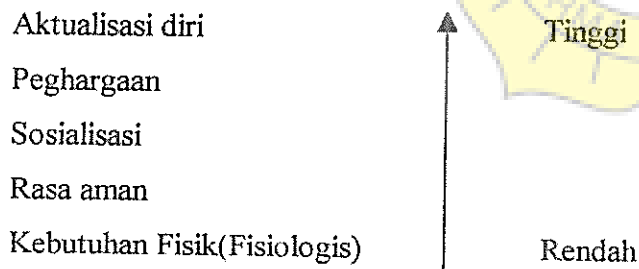
Teori ini mendasarkan pada faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu sehingga mereka mau melakukan aktivitasnya, jadi mengacu kepada diri seseorang. Teori ini mencoba mencari tahu tentang apa yang dapat memuaskan dan yang dapat mendorong semangat kerja seseorang. Semakin tinggi standart kebutuhan dan kepuasan yang diinginkan, maka semakin giat seseorang untuk bekerja. Teori Kepuasan (Content Theory) ini yang di kenal antara lain:

1) Teori motivasi Klasik dari Taylor

Menurut teori ini, motivasi pekerja hanya untuk dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan biologis saja, yaitu hanya dapat mempertahankan kelangsungan hidup .

2) Teori Hierarki kebutuhan (Need Hieraechi) dari Abraham Maslow

Menurut teori ini kebutuhan dan kepuasan pekerja identik dengan kebutuhan biologis dan psikologis, yaitu berupa materil maupun non materil. Dasar teori ini adalah bahwa manusia merupakan mahluk yang keinginannya tak terbatas atau tanpa henti, alat motivasinya adalah kepuasan yang belum terpenuhi serta kebutuhannya berjenjang . Jenjang tersebut dapat di gambarkan dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi sebagai berikut:



3) Teori Dua faktor (Two factors) dari federick Herzberg

Pekerja dalam melaksanakan pekerjaanya dipengaruhi oleh dua faktor utama yang merupakan kebutuhan, yaitu:

a) **Faktor-faktor Pemeliharaan (Maintenance factors)**

Merupakan faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat pekerja yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Kebutuhan ini akan berlangsung terus-menerus, seperti misalnya lapar - makan – kenyang – lapar. Dalam Bekerja, kebutuhan ini misalnya gaji, kepastian pekerjaan dan supervisi yang baik. Jadi faktor-faktor ini bukanlah sebagai motivator, tetapi merupakan keharusan bagi perusahaan.

b) **Faktor-faktor Motivasi (Motivation Factors)**

Faktor- faktor ini merupakan faktor – faktor motivasi yang menyangkut kebutuhan psikologis yang berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan, misalnya ruangan yang nyaman, penempatan kerja yang sesuai dan lainnya.

Teori dua faktor ini disebut juga dengan **Konsep Higienie** yang mencakup:

(1).Isi Pekerjaan

- a.Prestasi.
- b.Pengakuan.
- c.Pekerjaan itu sendiri.
- d.Tanggung Jawab.
- e.Pengembangan potensi individu.

(2). Faktor Higienis

- a. Gaji dan Upah.
- b. Kondisi Kerja .
- c. Kebijakan dan Administrasi perusahaan.
- d. Hubungan antar pribadi.
- e. Kualitas Supervisi.

Dari konsep Higiene dapat di ketahui bahwa dalam perencanaan pekerjaan bagi pekerja haruslah senantiasa terjadi keseimbangan antara kedua faktor ini.

4) **Teori Motivasi prestasi (*Achievement Motivation*) dari Mc.clelland**

Teori ini menyatakan bahwa seorang pekerja memiliki energi potensial yang dapat dimanfaatkan tergantung pada dorongan motivasi, situasi, dan peluang yang ada. Kebutuhan pekerja yang dapat memotivasi gairah kerja adalah:

- a) Kebutuhan akan prestasi
- b) Kebutuhan akan afiasi
- c) Kebutuhan akan kekuasaan

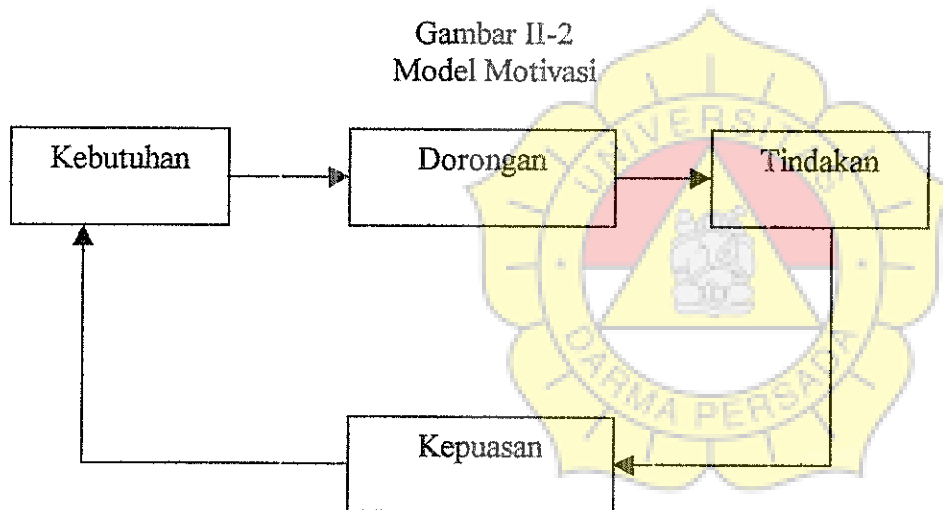
5) **Teori ERG (*Existence, relatedness and Growth*) dari Aldefer**

Teori ini merupakan penyempurnaan dari teori yang dikemukakan Abraham maslow dan menurut para ahli dianggap lebih mendekati keadaan yang sebenarnya menurut data empiris .

Teori ini mengemukakan bahwa ada 3 kelompok kebutuhan yang utama, yaitu:

- a) Kebutuhan akan keberadaan (existence)
- b) Kebutuhan akan afiliasi (Relatednes)
- c) Kebutuhan akan kemajuan(growth)

Model motivasi dari *content theory* dapat digambarkan pada gambar II-2 berikut ini menurut Mulia nasution (1994:199)



b). Teori Motivasi Proses

teori ini berusaha agar setiap pekerja mau bekerja giat sesuai dengan harapan . daya penggerak yang memotivasi semangat kerja terkandung dari harapan yang akan diperolehnya. Jika harapan menjadi kenyataan maka pekerja cenderung akan meningkatkan kualitas kerjanya, begitu pula sebaliknya . Ada tiga macam teori motivasi proses yang terkenal yaitu :

1) Teori harapan (Expectacy Theory)

Teori ini dikemukakan oleh Victor H. Vroom yang mengatakan bahwa seorang bekerja untuk merealisasikan harapan-harapannya dari pekerjaan itu

Teori ini didasarkan pada tiga komponen, yaitu :

- (a) **Harapan**, adalah suatu kesempatan yang disediakan dan akan terjadi karena perilaku .
- (b) **Nilai (Valence)**, merupakan nilai yang diakibatkan oleh perilaku tertentu. Misalnya nilai positif pada peristiwa terpilihnya seseorang karena memang ingin dipilih, nilai negatif bila seseorang kecewa karena sebenarnya tidak ingin dipilih serta acuh-tak acuh jika bernilai nol.
- (c) **Pertautan (Instrumentality)**, yaitu besarnya probabilitas; jika bekerja secara efektif apakah akan terpenuhi keinginan dan kebutuhan tertentu yang diharapkannya.

2) Teori keadilan (Equity Theory)

Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang, jadi atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahannya serta obyektif . Jika prinsip ini diterapkan dengan baik maka semangat kerja para karyawan cenderung akan meningkat.

3) Teori Pengukuhan (Reinforcement Theory)

Teori ini didasarkan atas hubungan sebab-akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi.

4) Teori X dan Y dari Mc.Gragor

Teori yang dicetuskan oleh Mc.Gragor ini didasarkan pada asumsi bahwa manusia secara jelas dan tegas dapat dibedakan atas manusia penganut teori X dan penganut teori Y.

a) Asumsi Teori X

1. Karyawan rata-rata malas bekerja
2. Karyawan tidak berambisi untuk mencapai prestasi yang optimal dan selalu menghindarkan tanggung jawab.
3. Karyawan lebih suka dibimbing, diperintah dan diawasi.
4. Karyawan lebih mementingkan dirinya sendiri.

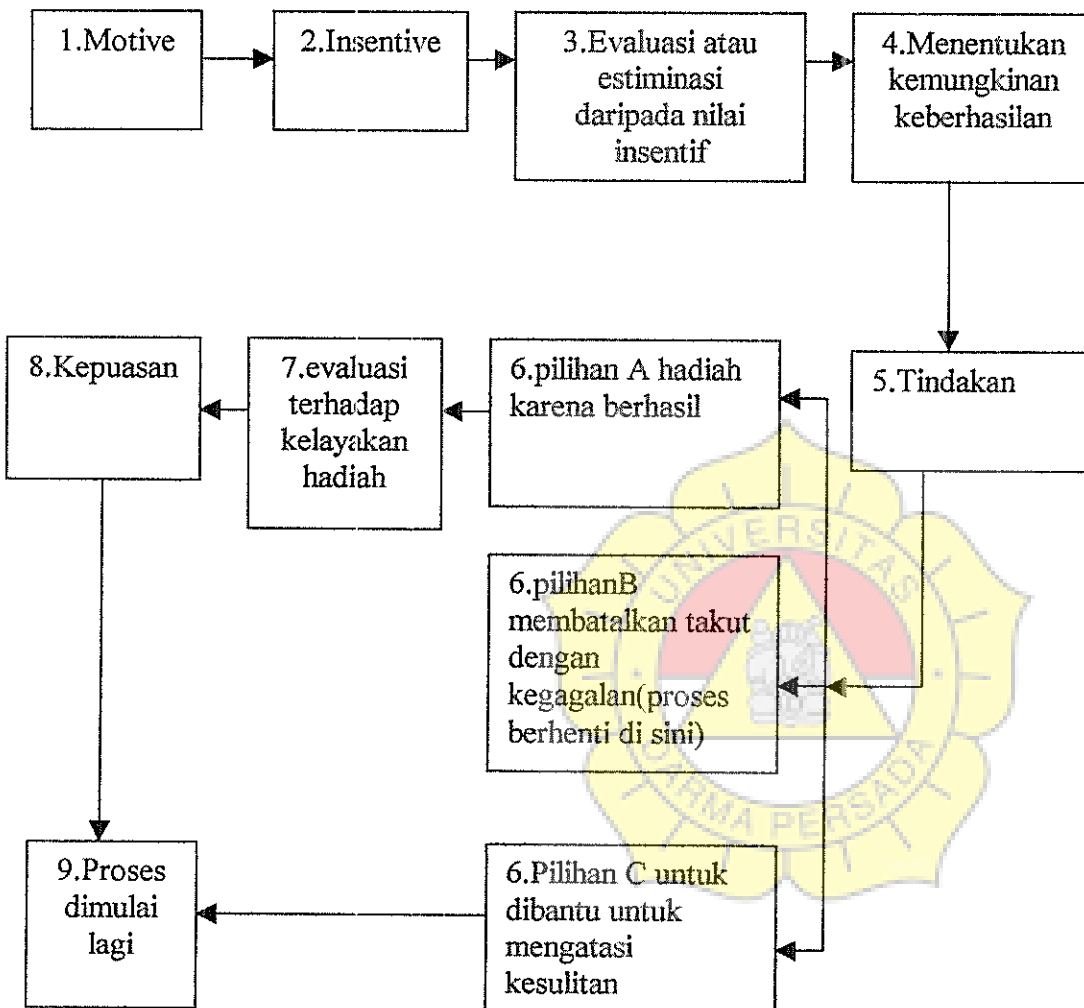
b) Asumsi Teori Y

1. Karyawan rata-rata rajin bekerja . Pekerjaan tidak perlu dihindari dan dipaksakan, bahkan banyak karyawan tidak betah karena tidak ada yang dikerjakan.
2. Dapat memikul tanggung jawab.
3. Berambisi untuk maju dalam mencapai prestasi.
4. Karyawan berusaha untuk mencapai sasaran organisasi.

Dibawah ini dapat dijelaskan model motivasi positif dari gambar II-3

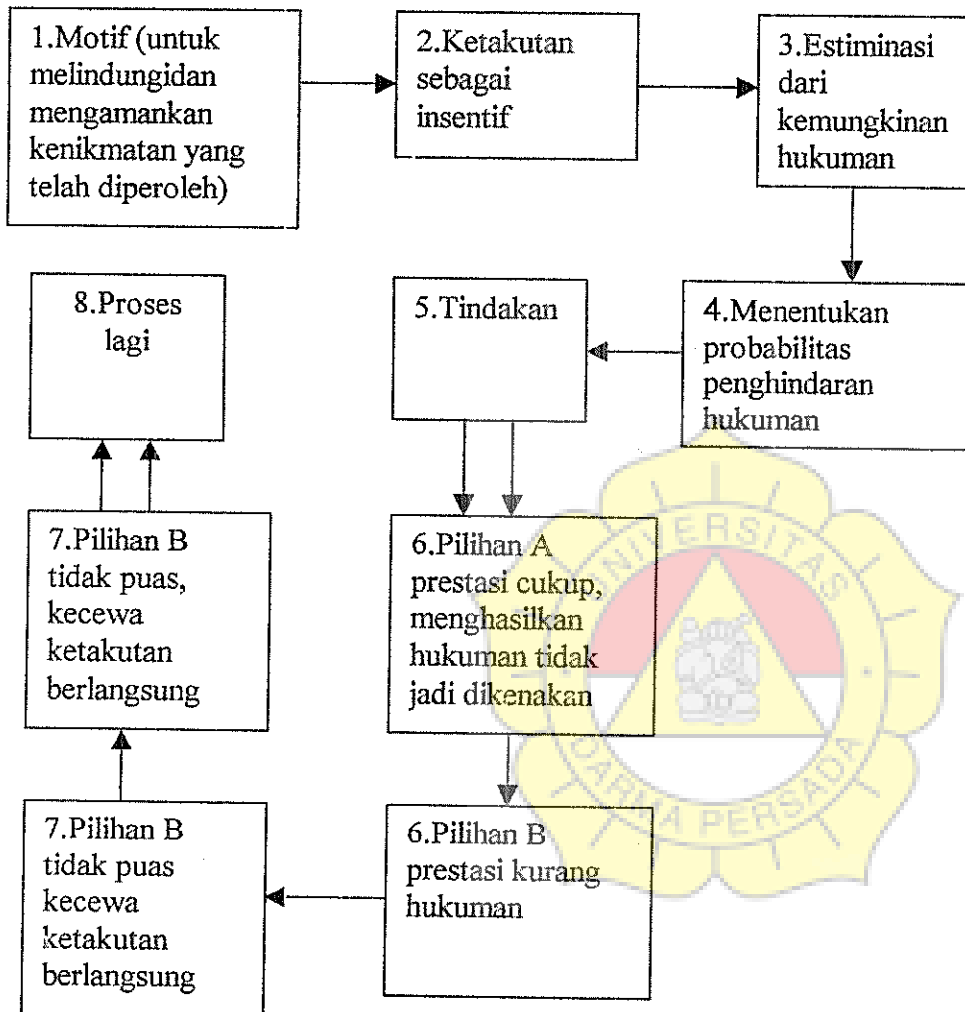
menurut Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan (1983:211):

Gambar II-3
Model Motivasi Positif



Model tersebut menjelaskan bahwa motivasi adalah motive untuk bertindak, yang berupa sebab keinginan ataupun kebutuhan yang belum terpenuhi. Tanpa motive tidak akan ada proses motivasi. Motive membuat para individu bertindak, mencari pemuas kebutuhan dan memulai sesuatu. Menurut Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan (1994:215) model negatif dari motivasi digambarkan pada gambar II-4, seperti di bawah ini:

Gambar II- 4
Model Motivasi Negatif



Motif yang ada disini adalah untuk melindungi agar kenikmatan yang telah diperoleh tidak berkurang (fase 1). Kenikmatan ini bisa berupa gaji yang telah tinggi(jadi ia tidak ingin berkurang gaji yang akan diterima) bisa juga penghargaan yang tinggi (jadi ia tidak ingin rekan- rekannya berkurang penghargaan terhadap dirinya). Karena ia tidak ingin kehilangan kenikmatan

ini, maka “*ketakutan*” untuk kehilangan ini menjadi insentif (perangsang) baginya (fase 2) .

Ancaman hukuman itu dianalisa dalam hal potensi ketidak enakan yang mungkin ditimbulkan (fase 3). Semakin berat hukumannya, semakin kuat pula dorongan untuk menghindarinya. Meskipun demikian, dapat tidaknya hukuman tersebut dihindarkan dipengaruhi oleh kemungkinan keberhasilan ia melaksanakan pekerjaan tersebut (fase 4).

Tindakan dilakukan (fase 5) dengan maksud untuk menghindari diri dari ancaman terhadap apa yang telah ia nikmati. Apabila tindakannya berhasil, ia tidak dihukum dan juga tidak menerima hadiah (fase 6- pilihan A). Apabila tindakannya tidak berhasil, maka ia akan dihukum (fase 6- pilihan B), dan ia kehilangan sesuatu yang telah ia nikmati.

Akibat dari menghindari hukuman itu (fase 7 – pilihan A) melegakan sementara, sementara kegagalan (fase 7 – pilihan B) akan menimbulkan kepahitan bagi karyawan tersebut. Selanjutnya, proses akan dimulai lagi.

Anwar Prabu Mangkunegara (2002:100-101) mengemukakan prinsip-prinsip dalam memotivasi kerja pegawai sebagai berikut:

1. Prinsip Partisipasi

Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

2. Prinsip Komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

3. Prinsip mengakui andil bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

4. Prinsip pendelegasian wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

5. Prinsip memberi perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahan, akan memotivasi pegawai bekerja apa yang di harapkan oleh pemimpin.

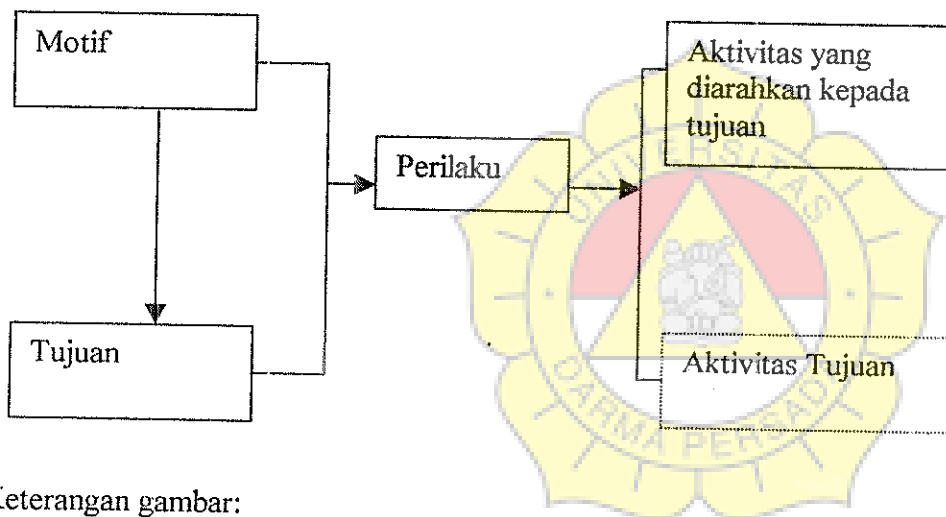
Adapun peranan motivasi yang dijabarkan oleh Hellriegel (2002:131):

“Bahwa motivasi mempengaruhi jenis penyesuaian, yang dilakukan oleh para karyawan, dalam hal bekerja pada tempat tertentu, dan dalam hal melaksanakan pekerjaan tertentu. Dalam banyak hal, tugas pihak manajemen adalah

menyalurkan motif – motif para karyawan secara efektif, kearah tujuan keorganisasian”.

Sedangkan situasi yang memotivasi adalah hubungan antara motif- motif, tujuan- tujuan, dan aktivitas dapat ditunjukkan secara sederhana seperti yang diutarakan oleh Hersey (2002:41) melalui gambar II-5 berikut ini:

Gambar II-5
Situasi Yang Memotivasi



Keterangan gambar:

Gambar diatas menunjukkan sebuah situasi yang memotivasi, dimana motif- motif seorang individu, diarahkan kearah pencapaian tujuan. Motif terkuat, menimbulkan perilaku yang bersifat diarahkan kepada tujuan atau aktivitas tujuan.

Mengingat bahwa tidak semua tujuan dapat dicapai, maka para individu, tidak selalu mencapai aktivitas tujuan, terlepas dari kekuatan motif yang ada. Jadi dengan demikian aktivitas tujuan dinyatakan dalam gambar diatas dengan garis putus- putus.