

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Pengertian Manajemen SDM

Dalam melaksanakan aktivitas perusahaan sangat dibutuhkan manajemen yang baik agar memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, dan menguntungkan karyawan serta masyarakat. Menurut Sondan P Siagian (1998:36) Manajemen terdiri dari 6 (enam) unsur, yaitu:

1. Man

Berfungsi sebagai penggerak terhadap sarana lainnya, sehingga kegiatan tersebut dapat terlaksana.

2. Money

Berfungsi sebagai alat pembiayaan dari kegiatan yang dilaksanakan, hal ini dapat mempengaruhi perkembangan perusahaan.

3. Methode

Berfungsi sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan dalam perusahaan.

4. Materials

Berfungsi sebagai bahan yang akan diolah dalam proses produksi, sehingga kegiatan perusahaan dapat terlaksana.

5. Machines

Berfungsi sebagai alat pelaksanaan kegiatan dalam proses produksi.

## 6. Market

Berfungsi sebagai tempat dimana barang yang telah dihasilkan akan dipasarkan kepada konsumen.

Unsur Man (manusia) kemudian berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut Manajemen Sumber Daya Manusia. Sebelum dijelaskan tentang pengertian atau definisi Manajemen Sumber Daya Manusia, terlebih dahulu akan dijelaskan mengenai pengertian manajemen.

Beberapa definisi manajemen yang telah dikemukakan pendapat para ahli antara lain:

Menurut Sondang P. Siagian (1998:50), mendefinisikan bahwa :  
"Manajemen adalah kemampuan atau ketrampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan orang lain

Menurut Winardi (1983 : 14) dalam bukunya azas-azas manajemen mendefinisikan sebagai berikut :

**"Manajemen adalah suatu proses yang khas yang pengorganisasian, penggerakkan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai yang telah ditetapkan melalui sumber daya manusia serta sumber-sumber lainnya"**

Menurut T. Hani Handoko (1998;9) dikemukakan adanya 3 alasan utama yang diperlukan manajemen, yaitu :

a. Untuk mencapai tujuan.

Manajemen dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi dan pribadi.

b. Untuk menjaga keseimbangan diantara tujuan-tujuan yang saling bertentangan. Manajemen dibutuhkan untuk menjaga keseimbangan antara tujuan-tujuan, sasaran-sasaran dan kegiatan-kegiatan dari pihak-pihak yang berkepentingan dalam organisasi seperti pemilik perusahaan, pegawai, pelanggan atau konsumen perdagangan, masyarakat dan pemerintah.

c. Untuk mencapai efisiensi dan efektivitas.

Sesuatu kerja organisasi dapat diukur dengan banyak cara yang berbeda, salah satu cara yang umum adalah efisiensi dan efektivitas.

Setelah mengetahui pengertian manajemen dengan jelas, maka penulis akan mengemukakan pengertian dari manajemen sumber daya manusia. Menurut T. Hani Handoko (1999 : 6).

**Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu bidang manajemen yang mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam suatu organisasi perusahaan. Unsur manajemen sumber daya manusia adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan.**

Manusia selalu berperan aktif dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu tujuan suatu organisasi. Suatu tujuan organisasi atau perusahaan tidak akan pernah terwujud tanpa peran aktif tenaga kerja atau karyawan walaupun organisasi atau perusahaan tersebut memiliki peralatan yang canggih.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (1992 : 24) mendefinisikan bahwa: **"Manajemen sumber daya adalah seni dan ilmu mengatur nubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan dari karyawan"**.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan uraian diatas bahwa manajemen sumber daya manusia terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian. Tujuannya adalah agar perusahaan mendapatkan laba yang lebih besar. Karyawan bertujuan mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya sedangkan masyarakat disini bertujuan memperoleh barang atau jasa yang baik dengan harga yang wajar dan tersedia di pasar, sedangkan pemerintah mengharapkan selalu mendapatkan pajak.

Kita mengetahui definisi Manajemen Sumber Daya Manusia dari beberapa ahli, kita dapat menarik kesimpulan bahwa fokus utama Manajemen Sumber Daya Manusia adalah masalah tenaga kerja manusia yang diatur menurut urutan fungsi-fungsinya, agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Karyawan adalah perencanaan, pelaku dan selalu berperan aktif dalam setiap kegiatan perusahaan. Oleh karena itu, karyawan harus dijaga dengan baik, karena karyawan merupakan asset perusahaan yang sangat berharga.

## B. Pengertian Penilaian Prestasi Kerja

Pada saat sekarang ini, terutama di era modernisasi yang serba canggih, seorang karyawan dituntut untuk dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam meningkatkan kualitas serta kuantitas pekerjaannya yang semakin kompleks, terutama dalam memanfaatkan setiap peluang. misalnya peluang pasar yang penuh dengan pesaing. Dalam meningkatkan kinerja karyawan yang dilaksanakan oleh suatu perusahaan untuk memenuhi tuntutan jabatan atau pekerjaan sebagai akibat perkembangan teknologi, juga akibat semakin tajamnya persaingan yang dihadapi oleh perusahaan dimaksud, maka perusahaan-perusahaan perlu meningkatkan kualitas karyawan yaitu dengan selalu mengawasi karyawan dengan memberikan penilaian dalam pelaksanaan pekerjaannya.

Dalam bukunya Malayu S.P. Hasibuan (1992:105) mengemukakan tentang pengertian prestasi kerja, yaitu:

**"Suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu".**

Prestasi kerja merupakan faktor yang sangat penting bagi karyawan dalam menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan kariernya. Bila seorang karyawan telah mengerti dan mengetahui tugas yang akan dilakukan dengan sebaik-baiknya, maka karyawan tersebut

akan memperoleh prestasi yang memuaskan.

Untuk mengetahui hasil dari setiap pelaksanaan pekerjaan seorang karyawan adalah dengan mengadakan penilaian prestasi kerja. Penilaian prestasi kerja merupakan hal yang sangat penting terutama dalam mempengaruhi motivasi karyawan. Namun dalam menilai prestasi kerja bukanlah hal mudah untuk dilakukan oleh seorang manajer walaupun tugas tersebut merupakan hal terpenting dalam setiap waktunya. Melakukan penilaian prestasi kerja terhadap seorang karyawan secara akurat lebih sulit terutama dalam menyampaikan penilaian tersebut dengan cara yang tidak menyakitkan hati sehingga karyawan dapat meningkatkan mutu kerja atau kegiatannya secara bertahap tanpa ada perasaan yang dapat menimbulkan konflik antara atasan dengan bawahan.

Untuk dapat mengetahui lebih dalam mengenai penilaian prestasi kerja, di bawah ini terdapat beberapa definisi yang dikemukakan oleh beberapa ahli, yaitu:

Moh. Agus Tulus (1993:126) mengemukakan pengertian penilaian prestasi kerja, yaitu: "Penilaian prestasi kerja pada umumnya mengacu kepada pengharkatan karyawan atau kebajikan atau efisiensi

Penilaian prestasi kerja mengarah pada bagaimana seorang karyawan melakukan pekerjaannya dan apa yang dapat karyawan lakukan untuk mengubah perilaku kerjanya, agar dapat berprestasi lebih

efektif, sehingga ia dapat memperoleh kompensasi dan imbalan-imbalan lain yang lebih meningkat pada waktu mendatang.

Menurut Philip Kotler (1994:3), penilaian prestasi didefinisikan sebagai berikut: "Sistem yang didokumentasikan secara formal untuk meninjau kerja individual secara periodik".

Pada dasarnya penilaian prestasi kerja karyawan dilakukan secara sistematis terhadap penampilan kerja karyawan. Sasaran yang menjadi obyek penilaian adalah kecakapan dan kemampuan pelaksanaan tugas yang diberikan, penampilan dalam pelaksanaan tugas, cara membuat laporan dalam pelaksanaan tugas, ketegaran jasmani maupun rohani selama bekerja. Tentunya penilaian prestasi kerja yang tinggi akan membuahkan hasil yang memuaskan bagi perusahaan.

Hal lain yang penting diperhatikan dalam penilaian prestasi kerja adalah kriteria penilaian prestasi kerja tersebut. Menurut Malayu S.P Hasibuan (1992:98), penilaian prestasi kerja dapat dicakup dalam *what, why, when, where, who* dan *how*, dimana setiap kriteria mengandung arti yang berbeda diantaranya yaitu:

1. *What* (Apa) yang akan dinilai

Penilaian dapat dilakukan berdasarkan perilaku dan prestasi kerja karyawan seperti kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, loyalitas, pekerjaan saat sekarang, potensi akan datang, sifat dan kerjanya.

## 2. *Why* (Mengapa) dinilai

Penilaian dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan tingkat kepuasan para karyawan dengan memberikan pengakuan terhadap prestasi kerja dengan hasil kerja yang baik dan memuaskan, yaitu dengan cara dibawah ini seperti:

- Membuat kemungkinan pengembangan personel bersangkutan
- Memelihara potensi kerja, untuk mengukur prestasi kerja
- Mengukur kemampuan dan kecakapan karyawan untuk mengumpulkan data guna menetapkan program kepegawaian selanjutnya.

## 3. *When* (Kapan) penilaian dilakukan

Jadwal penilaian meliputi penilaian secara formal dilakukan melalui sistem periodik yaitu berkisar antara setengah tahunan dan tahunan sedangkan jenis penilaian secara informal dilakukan secara terus menerus.

## 4. *Where* (Dimana) penilaian dilakukan

Tempat penilaian dilakukan meliputi didalam pekerjaan (on the job performance) secara formal sedangkan di luar pekerjaan (off the job performance) baik secara formal maupun informal.

## 5. *Who* (Siapa) yang akan menilai dan dinilai

Secara umum penilai adalah atasan langsung dari orang yang dinilai

seperti para manajer karena seringnya bertatap muka dengan para bawahan maka secara langsung ia dapat mengenal kerja karyawannya. Sedangkan yang dinilai oleh para atasan adalah semua karyawan (tenaga kerja) yang terlibat langsung dalam pekerjaannya.

6. *How* (Bagaimana) menilainya

Jenis metode penilaian dan cara yang digunakan serta problem yang dihadapi dalam melakukan penilaian. Dalam setiap sistem biasanya manajer atau penilai menemukan banyak kesalahan.

Dari definisi dan pengertian tersebut di atas secara formal penilaian prestasi kerja adalah untuk mengetahui mereka yang pantas mendapat kenaikan gaji atau promosi, dan mengetahui mereka yang memerlukan pelatihan lebih lanjut.

Dengan adanya penilaian prestasi kerja seperti di atas, maka para manajer dituntut untuk lebih lanjut mendalami arti serta manfaat penilaian prestasi kerja agar dapat diwujudkan semboyan "orang yang tepat pada jabatan yang tepat" sehingga produktivitas kerja karyawan dan perusahaan dapat meningkat.

Melakukan penilaian prestasi kerja terhadap karyawan diharapkan dapat dilakukan secara teratur, rutin dan menyeluruh, sehingga sangat bermanfaat bagi pengembangan karir karyawan.

## C. Tujuan dan Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

### 1. Tujuan Penilaian Prestasi Kerja

Tujuan penilaian prestasi kerja menurut John Soeprihanto (1996:8). adalah:

- a. Untuk mengetahui keadaan ketrampilan dan kemampuan setiap karyawan secara rutin.
- b. Untuk digunakan sebagai dasar perencanaan biclang personalia, khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu, dan hasil kerja.
- c. Dapat digunakan sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin, sehingga antara lain dapat diarahkan jenjang kariernya atau perencanaan karier, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
- d. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
- e. Mengetahui kondisi perusahaan secara keseluruhan dari bidang personalia, khususnya prestasi, karyawan dalam bekerja.
- f. Secara pribadi, bagi karyawan dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan masing-masing sehingga dapat memacu perkembangannya.

Sebaliknya bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan/karyawannya, sehingga dapat membantu

dalam memotivasi karyawan dalam bekerja.

## 2. Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Moekijat (1995:120) terdapat sepuluh manfaat yang dapat dipetik dari penilaian prestasi kerja yaitu:

- a. Perbaikan prestasi kerja. Umpan balik penilaian prestasi kerja memungkinkan pegawai, manajer, dan para pakar kepegawaian untuk campur tangan dengan tindakan-tindakan yang tepat untuk memperbaiki prestasi kerja.
- b. Penyesuaian kompensasi. Penilaian prestasi kerja membantu pengambilan keputusan dalam menentukan siapa yang akan menerima tambahan pembayaran.
- c. Keputusan penempatan. Promosi, pemindahan, dan demosi biasanya didasarnya atas prestasi kerja yang telah lampau.
- d. Kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan. Prestasi yang kurang baik dapat menunjukkan kebutuhan akan pelatihan alih tugas. Demikian pula, prestasi kerja yang baik dapat menunjukkan potensi, yang belum atau yang tidak dipergunakan yang perlu dikembangkan.
- e. Perencanaan dan pengembangan karier. Umpan balik prestasi kerja seseorang karyawan dapat mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus ditempuh.

- f. Kekurangan dalam proses penyusunan tenaga kerja. Prestasi kerja yang baik atau yang jelek mengandung kekuatan atau kelemahan dalam prosedur penyusunan tenaga kerja dari bagian personalia.
- g. Ketidaktelitian informasi. Prestasi kerja yang kurang baik mungkin menunjukkan kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumber daya manusia, atau bagian lain dari sistem informasi manajemen personalia.
- h. Kesalahan rencana jabatan. Prestasi kerja yang tidak baik mungkin merupakan gejala rencana jabatan yang sia-sia menyusunya. penilaian membantu mendiagnosis kesalahan itu.
- i. Kesempatan kerja yang sama. Penilaian prestasi kerja yang cermat yang sungguh-sungguh menilai prestasi kerja yang berhubungan dengan jabatan menjamin bahwa keputusan penempatan intern tidak bersifat pilih kasih.
- j. Tantangan ekstern. Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berada di luar lingkungan kerja, seperti keluarga, keuangan, kesehatan atau masalah kepribadian lainnya.

Oleh karena itu sebelum melakukan penilaian prestasi kerja terhadap para staf atau karyawan, para manajer harus memahami tujuan serta langkah-langkah yang akan dilaksanakan. Hal ini berguna untuk memungkinkan tercapainya obyektivitas penilaian sehingga

tujuan dan manfaat penilaian menjadi lebih dapat dirasakan baik oleh para karyawan maupun perusahaan. Dengan kata lain tujuan dan cara penilaian harus: realistik, positif, konstruktif dan merupakan kesatuan yang bulat.

#### D. Metode Penilaian Prestasi Kerja

Menurut T. Hani Handoko (1998: 142), metode penilaian prestasi kerja dikelompokkan menjadi :

1. Metode penilaian berorientasi masa lalu.

Penilaian-penilaian yang dilakukan dengan memusatkan pada prestasi kerja karyawan di waktu yang lalu. Metode ini memiliki kelebihan dalam perlakuan terhadap prestasi kerja yang telah terjadi dan sampai derajat tertentu dapat diukur. Sedangkan kelemahannya adalah bahwa prestasi kerja di masa lalu tidak dapat diubah. Tetapi dengan mengevaluasi prestasi kerja di masa lalu, para karyawan memperoleh umpan balik mengenai upaya-upaya mereka yang mengarah kepada perbaikan-perbaikan prestasi. Metode penilaian berorientasi masa lalu terdiri dari:

- a. Rating Scale (Skala Peringkat)

Pada metode ini, evaluasi subjektif dilakukan oleh penilai terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari yang rendah sampai yang tinggi.

#### b. Checklist

Pada metode ini dimaksudkan untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik-karakteristik karyawan, kemudian melaporkan kepada bagian personalia untuk menetapkan bobot nilai dan kebijaksanaan selanjutnya bagi karyawan-karyawan yang bersangkutan.

#### c. Metode Peristiwa Kritis (Critical Incident Method)

Merupakan metode penilaian yang berdasarkan pada catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau sangat buruk dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja.

#### d. Metode Peninjauan Lapangan (Field Review Method)

Dengan metode ini, wakil ahli departemen personalia turun ke "lapangan" dan membantu para penyelia dalam penilaian mereka. Ukuran kerja seperti ini dilakukan secara subjektif dengan tujuan untuk menciptakan standar-standar yang lebih baik.

#### e. Tes dan Observasi Prestasi Kerja (Performance Test and Observation)

Dengan suatu jumlah pekerjaan yang terbatas, penilaian suatu prestasi kerja dapat dilaksanakan berdasarkan pada suatu test pengetahuan dan ketrampilan.

## 2. Metode evaluasi kelompok.

Metode ini digunakan untuk mengevaluasi kelompok-kelompok karyawan di dalam pengambilan keputusan kenaikan upah, promosi dan mengatur pemberian berbagai bentuk penghargaan organisasional karena metode ini dapat menghasilkan ranking pada karyawan dari yang terbaik sampai yang terburuk.

Ada beberapa metode evaluasi kelompok seperti:

### a. Metode Peringkat (Ranking Method)

Metode ini membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan-karyawan lain untuk menentukan siapa yang lebih baik, dan kemudian menempatkan setiap karyawan dalam urutan yang terbaik sampai yang terburuk.

### b. Distribusi Kekuatan

Dalam metode ini, penilai mengelompokkan dan memisahkan atau "menyortir" para karyawan ke dalam berbagai klasifikasi yang berbeda.

### c. Metode alokasi angka (Point Allocation Method)

Metode alokasi angka atau nilai adalah bentuk lain dari forced distribution. Penilai diberikan sejumlah nilai total untuk dialokasikan kepada para pekerja dalam suatu kelompok.

## 3. Metode penilaian berorientasi masa depan.

Penilaian-penilaian yang berorientasi masa depan memusatkan

pada prestasi kerja diwaktu yang akan datang melalui pendekatan potensi karyawan atau penetapan sasaran-sasaran prestasi kerja di masa mendatang. Metode ini terdiri dari:

a. Penilaian diri (Self Appraisals)

Tehnik evaluasi ini berguna bila tujuan evaluasi adalah untuk melanjutkan pengembangan diri.

b. Penilaian Psikologis (Psychological Appraisals)

Penilaian ini pada umumnya terdiri dari wawancara mendalam, tes-tes psikologi, diskusi dengan atasan langsung dan review evaluasi-evaluasi lainnya.

c. Pendekatan Manajemen Berdasarkan Sasaran (Management By Objectives)

Inti pendekatan MBO adalah bahwa setiap karyawan dan penyelia secara bersama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang.

d. Tehnik Pusat Penilaian (Assessment Centers)

Suatu bentuk penilaian karyawan yang seragam dimana tergantung pada berbagai tipe penilaian dari penilai. Penilaian bisa meliputi wawancara mendalam, tes-tes psikologi, diskusi kelompok, simulasi dan sebagainya untuk mengevaluasi potensi karyawan di waktu yang akan datang.

Dari pembahasan di atas telah jelas bahwa dalam melakukan

penilaian prestasi kerja para karyawan orientasinya adalah orientasi masa lalu dan orientasi masa depan. Orientasi masa lalu sangat bermanfaat dalam pengambilan keputusan tentang berbagai segi tertentu manajemen sumber daya manusia seperti dalam menentukan sistem imbalan yang akan diberlakukan dan untuk meningkatkan produktivitas serta prestasi kerja para karyawan. Sebaliknya, penilaian yang berorientasi ke masa depan terutama dimaksudkan untuk mengidentifikasi potensi para karyawan yang perlu digali, yang pada gilirannya merupakan bahan informasi yang sangat penting dalam promosi pegawai ke tingkat jabatan yang lebih tinggi atau untuk kepentingan alih tugas di masa depan.

#### **E. Pengertian Motivasi Kerja**

Motivasi merupakan suatu masalah yang perlu dijadikan fokus yang utama, karena motivasi penting bagi manajemen. Ada 3 alasan mengapa motivasi penting bagi manajemen

1. Karyawan dalam pekerjaan mereka harus dimotivasi untuk melaksanakan pekerjaan mereka sebaik-baiknya.
2. Para manajer sendiri harus dimotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
3. Para karyawan (baik manajerial maupun bukan) harus dimotivasi untuk bersama-sama memajukan perusahaan.

Jadi fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian dan pengawas tidak mungkin terlaksana apabila fungsi penggerak yang menjadi sorotan utama adalah manusia, maka dapat disimpulkan bahwa manusia merupakan unsur yang penting dan menentukan bagi keberhasilan manajemen.

Untuk mencapai suatu keberhasilan yang diinginkan oleh organisasi, seorai karyawan perlu dimotivasi, karena dengan diberikannya motivasi yang tepat pada karyawan, akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya, karena mereka meyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi mencapai, tujuan dan berbagai sasarannya, kepentingan-kepentingan pribadi para anggota organisasi tersebut akan terpelihara pula.

Begitu pentingnya teori motivasi diterapkan secara tepat sehingga makin banyak ilmuwan yang menekuni kegiatan pengembangan teori tersebut. Berikut ini definisi motivasi yang dikemukakan. Menurut T. Hani Handoko (1993 : 251 ) "Motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan dan memelihara perilaku manusia."

Untuk itu perlu diketahui hal-hal apa saja yang mendorong seseorang untuk melaksanakan sesuatu, seperti gaji yang lebih tinggi, jabatan yang lebih terhormat, papan nama pada pintu kantor pengakuan dari rekan kerja dan penilaian dari atasan.

## 1. Tujuan Motivasi Kerja

Motivasi yang sama tidak dapat diberikan kepada orang yang berbeda, karena faktor-faktor yang mendorong seseorang bekerja sangat berbeda satu sama lain. Hal ini dapat dilihat dalam suatu unit kerja, ada karyawan yang selalu bekerja tekun, mempunyai potensi tinggi dan loyal terhadap perusahaan. Akan tetapi disamping itu ada pula karyawan lain yang bersikap malas bekerja, tidak mempunyai semangat untuk bekerja giat. Dalam situasi yang demikian, seorang manajer harus menggunakan alat motivasi sebagai senjata yang ampuh dalam menggerakkan orang-orang untuk dapat bekerja sesuai dengan yang diinginkannya.

Dalam pemberian motivasi sebenarnya terkandung makna bahwa setiap manusia diperlukan dengan segala kelebihan, keterbatasan dan kekurangan-kekurangannya. Di dalam melakukan pekerjaan, seseorang berbuat atau tidak berbuat bukanlah semata-mata didorong oleh faktor-faktor rasio (pikiran), tetapi juga kadang-kadang dipengaruhi oleh emosi (perasaan). Oleh sebab itu faktor-faktor ini perlu mendapat perhatian dalam pemberian motivasi agar motivasi itu betul-betul menjadi tepat sasaran.

Dapat dikatakan pula bahwa pada hakikatnya tujuan pemberian motivasi kepada para karyawan adalah untuk :

- a. Mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan.

- b. Meningkatkan gairah dan semangat kerja.
- c. Meningkatkan disiplin kerja.
- d. Meningkatkan prestasi kerja.
- e. Mempertinggi moral kerja karyawan.
- f. Meningkatkan rasa tanggung jawab.
- g. Meningkatkan produktivitas dan efisiensi.
- h. Menumbuhkan loyalitas karyawan pada perusahaan.

## 2. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut dapat dibedakan menjadi:

- a. Faktor ekstern yang berasal dari luar diri karyawan yang menyarankan, menyebabkan, mendorong, dan mempengaruhi karyawan untuk melaksanakan suatu tujuan.
- b. Faktor intern yang berasal dari dalam diri karyawan yang menyebabkan mereka memilih kegiatan, cara dan perilaku tertentu untuk memuaskan kebutuhan yang dirasakan.
- c. Faktor intern yang mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain :

### 1). Kematangan pribadi

Kematangan pribadi seseorang amat berpengaruh pada motivasi dalam melaksanakan pekerjaan. Orang yang bersifat

egois dan kemandirian biasanya kurang peka dalam menerima motivasi yang diberikan, sehingga agak susah untuk dapat bekerja sama dalam membuat prestasi kerja. Sedangkan orang yang tingkat kematangan pribadinya lebih tinggi, akan lebih mudah termotivasi, bahkan tanpa dimotivasi pun yang bersangkutan mau bekerja tekun dalam membuat prestasi.

## 2). Tingkat pendidikan

Tingkat pendidikan yang dilalui seseorang sangat mempengaruhi motivasi kerja yang bersangkutan, seorang karyawan yang mempunyai pendidikan lebih tinggi biasanya akan lebih mudah termotivasi, karena ia sudah mempunyai pengetahuan dan wawasan yang lebih luas dibandingkan dengan karyawan yang berpendidikan lebih rendah. Dengan pengetahuan dan wawasan yang luas itu ia akan mudah mengerti dan memahami serta mengantisipasi perkembangan perusahaan dan tahu apa yang dibutuhkan perusahaan dari dirinya. Bahkan dengan pengetahuan yang ada padanya, ia dapat pula memberikan saran-saran perbaikan dalam penertapan pemberian motivasi yang berlaku dalam perusahaan.

## 3). Keinginan dan Harapan Pribadi

Seseorang mau bekerja keras, bila ada keinginan dan

harapan pribadi yang hendak diwujudkan menjadi kenyataan. Ia akan dapat bekerja optimal bila keinginan dan dan harapannya itu dapat dipenuhi. Misalnya orang akan lebih bergairah bekerja bila keinginannya untuk mendapatkan promosi mendapat tanggapan baik dari perusahaan. Dan ia akan lebih rajin bila harapan pengembangan karir untuk masa datang lebih terjamin dan terarah.

#### 4). Kebutuhan

Usaha untuk memenuhi kebutuhan merupakan faktor yang mendominasi seseorang untuk mau bekerja dengan baik. Makin besar kebutuhan seseorang untuk minta dipenuhi, makin besar pula motivasi yang bersangkutan untuk mau bekerja keras. Karena yang bersangkutan percaya bahwa dengan bekerja giat dan baik itu, mereka dapat memenuhi kebutuhannya.

#### 5). Kelelahan dan kebosanan

Kelelahan dan kebosanan merupakan faktor yang mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja seseorang. Berkurangnya semangat dan gairah kerja akan mengurangi tingkat prestasi yang dapat dicapai seseorang dalam melakukan pekerjaan. Karyawan yang berada pada tingkat kebosanan akan memperlihatkan gejala-gejala turunnya produktivitas kerja dan mulai terjadi berbagai kesalahan dalam pekerjaan. Semua

ini muncul akibat konsentrasi fisik dan pikiran yang sudah menurun dan tidak mungkin dapat menerima motivasi lagi.

6). Kepuasan kerja

Sebenarnya kepuasan kerja merupakan kondisi lahir dan batin seseorang dalam melakukan pekerjaan. Walaupun kadar kemampuan kerja itu berbeda-beda untuk setiap orang, tetapi pada dasarnya ada hal-hal umum yang harus dipenuhinya untuk mendapatkan kepuasan kerja bagi karyawan. Menurut S.P. Siagian (1996 : 261) mengatakan bahwa :

"Karyawan akan merasa puas bila dalam pekerjaannya terdapat hak otonomi untuk bertindak, variasi dalam melakukan pekerjaan dan kesempatan untuk memberikan sumbangan untuk keberhasilan pekerja serta kesempatan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang telah dilakukan."

Disamping faktor intern, faktor ekstern juga tidak kalah peranannya yang dapat mempengaruhi motivasi, mencakup antara lain :

a). Kondisi lingkungan pekerjaan

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan itu sendiri. Lingkungan kerja ini akan meliputi tempat kerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada

ditempat tersebut.

Selain hal-hal tersebut di atas lingkungan kerja yang aman dari segala gangguan ataupun bahaya juga sangat didambakan oleh setiap karyawan. Oleh karena itu pimpinan perusahaan yang mempunyai kreativitas yang tinggi akan menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan bagi para karyawannya.

b). Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Besar kecilnya kompensasi mempengaruhi motivasi kerja karyawan.

c). Supervisi yang baik

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, bimbingan kerja para karyawan, agar mereka dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik tanpa membuat kesalahan. Bila para supervisor yang dekat dengan karyawan menguasai liku-liku pekerjaan dan penuh dengan sifat-sifat kepemimpinan, maka suasana kerja akan bergairah dan bersemangat.

d). Jaminan karier

Setiap orang akan mau bekerja keras mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, jika perusahaan dapat memberikan jaminan karier untuk masa depan, baik jaminan akan adanya promosi jabatan, pangkat maupun jaminan pemberian

kesempatan untuk mengembangkan potensi diri.

e). Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapakan kompensasi semata tetapi pada satu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan, orang akan merasa dirinya dipercaya, diberi tanggung jawab dan wewenang yang besar untuk melakukan kegiatan-kegiatannya. Jadi status dan kedudukan ini merupakan dorongan untuk memenuhi kebutuhan sense of achievement dalam tugas sehari-hari.

f). Peraturan yang fleksibel

Bagi suatu perusahaan yang besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh setiap karyawan. Sistem dan prosedur kerja ini dapat disebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur hubungan kerja antara karyawan dengan pemsahaan, termasuk hak dan kewajiban para karyawan, pemberian kompensasi, promosi, mutasi dan sebagainya. Oleh karena itu biasanya suatu peraturan bersifat melindungi dan dapat memberi motivasi bagi para karyawan untuk bekerja lebih baik