

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Teori Kinerja

Pekerjaan yang dilakukan dengan penuh kesungguhan, akan memberikan hasil yang memuaskan. Tetapi dalam upaya mencapai prestasi kerja maksimal, kesungguhan saja belum cukup, tetapi masih diperlukan pengetahuan dan keterampilan. Dalam meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai diperlukan usaha untuk senantiasa belajar dan bekerja untuk menambah pengalaman. Jadi dengan usaha yang sungguh-sungguh dan pengetahuan yang luas, seorang pegawai dapat mencapai kinerja maksimal.

Hasibuan (1996: 105) mengatakan :

Prestasi kerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan didasarkan kepada kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Timpe (2000: 3) mengemukakan bahwa :

Prestasi karyawan di bawah standar mungkin disebabkan sejumlah faktor, mulai dari keterampilan kerja yang buruk hingga motivasi yang tidak cukup atau lingkungan kerja yang buruk.

Mengingat prestasi organisasi tergantung atas prestasi individu, maka manajer atau pimpinan organisasi harus memiliki pengetahuan yang lebih memadai dan bukan hanya pengetahuan yang pas-pasan tentang faktor yang menentukan prestasi individu. Sehubungan dengan ini Robbins (1996: 5) mengatakan bahwa :

Manajer menyelesaikan urusan – urusan lewat orang – orang lain. Fungsi manajer mencakup memotivasi bawahan, memilih saluran – saluran komunikasi yang efektif serta memecahkan konflik – konflik.

Dengan memperhatikan fungsi manajer di atas maka seorang manajer harus mampu mengambil suatu keputusan secara cepat dan tepat. Sebagai contoh dalam mengambil suatu keputusan : apabila seorang pegawai yang memiliki sikap jelek serta tingkat keterampilan yang rendah, penyebab utamanya mungkin dalam proses seleksi, untuk kasus seperti ini akan membutuhkan biaya yang besar untuk memperbaiki keterampilan maupun sikap sehingga karyawan tersebut lebih baik dipindahkan atau diberhentikan. Apabila seorang pegawai yang mempunyai keterampilan yang rendah tapi mempunyai sikap yang baik maka butuh pelatihan atau diklat. Sedangkan apabila seorang pegawai yang memiliki keterampilan yang cukup tetapi tidak mempunyai keinginan untuk bekerja lebih baik, maka perlu dilakukan strategi motivasi yang tepat bagi pegawai tersebut.

Menurut Soeprihanto (1998: 85) mengatakan bahwa :

Unsur-unsur yang dinilai dalam penilaian pelaksanaan pekerjaan karyawan bagi operator / petugas yaitu :

- Prestasi kerja : kecakapan, keterampilan, kesungguhan dan bertanggung jawab
- Tanggung jawab : pelaksanaan tugas, dedikasi, dan bertanggung jawab
- Ketaatan : disiplin, perintah dinas, ketentuan jam kerja dan sopan santun
- Kejujuran : keikhlasan melaksanakan tugasnya
- Kerjasama : kemampuan bekerjasama

Untuk menentukan apakah seorang pegawai mempunyai kinerja baik, sedang atau buruk maka perlu dilakukan penilaian terhadap kinerja. Menurut

Siagian (1994: 223) mengatakan bahwa :

Pada umumnya orang-orang yang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia berpendapat bahwa penilaian prestasi kerja para pegawai merupakan bagian penting dari seluruh proses kepegawaian pegawai

yang bersangkutan. Penilaian prestasi kerja yang rasional dan diterapkan secara objektif terlihat paling sedikit dua kepentingan, yaitu kepentingan pegawai yang bersangkutan dan kepentingan organisasi.

Selanjutnya Siagian menjelaskan bahwa bagi para pegawai, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karirnya. Sedangkan bagi organisasi, hasil penilaian prestasi kerja para pegawai sangat penting arti dan perannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan latihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia secara efektif.

Menurut Siagian (1994: 223) mengatakan :

Pengalaman banyak organisasi menunjukkan bahwa suatu sistem penilaian prestasi kerja yang baik, sangat bermanfaat untuk berbagai kepentingan, seperti :

1. Mendorong peningkatan prestasi kerja
2. Sebagai bahan pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan.
3. Untuk kepentingan mutasi pegawai
4. Guna untuk menyusun program pendidikan dan latihan, baik yang dimaksud untuk mengatasi kekurangan dan kelemahan maupun untuk mengembangkan potensi karyawan yang ternyata belum sepenuhnya digali dan yang terungkap melalui penilaian prestasi kerja.
5. Membantu para pegawai menentukan rencana kariernya dan dengan bantuan bagian kepegawian menyusun program pengembangan karier yang paling tepat dalam arti sesuai dengan kebutuhan para pegawai dan dengan kepentingan organisasi.

2.2 Teori Motivasi

Menurut Hasibuan (1996 : 95) mengatakan bahwa :

Motif adalah daya penggerak kemauan bekerja seseorang, setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Sedangkan 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.

Selanjutnya Siagian (1994: 130) mengatakan bahwa : “Motif para bawahan untuk menggabungkan diri dengan suatu organisasi adalah motif pemuasan kebutuhan”.

Winardi (1990: 440) berpendapat bahwa : “Motivasi berkaitan dengan kebutuhan. Manusia selalui mempunyai kebutuhan untuk dipenuhi”. Sedangkan Gibson dkk (1996: 185) mengatakan : “Motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku”.

Dengan demikian, yang dikatakan motif adalah suatu dorongan yang ada pada diri seseorang untuk melakukan sesuatu bagi pencapaian tujuan tertentu. Sedangkan motivasi adalah daya penggerak atau daya pendorong untuk berbuat sesuatu dalam rangka pemuasan kebutuhan atau pencapaian tujuan dari orang yang bersangkutan.

Menurut Robbins (1996: 199) menjelaskan : “Teori – teori yang mendasari motivasi diantaranya Teori Dini Motivasi dan Teori Kontemporer Motivasi”.

Teori Dini Motivasi terdiri dari : Teori Hirarki Kebutuhan, Teori X dan Y serta Teori Motivasi Higeine. Sedangkan Teori Kontemporer Motivasi terdiri dari Teori ERG, Teori Kebutuhan McClelland, Teori Evaluasi kognitif, Teori Penentuan – Tujuan, Teori Penguatan, Teori Keadilan dan Teori Harapan.

A. Teori Dini Motivasi

1. Teori Hirarki Kebutuhan

Teori hirarki kebutuhan dari Abraham Maslow, menghipotesiskan bahwa di dalam semua manusia ada suatu hirarki lima kebutuhan yaitu :

1. Faali (fisiologis) : antara lain rasa lapar, haus , perlindungan (pakaian dan perumahan), seks dan kebutuhan ragawi lain
2. Keamanan : antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional
3. Sosial : mencakup kasih sayang, rasa dimiliki, diterima-baik, dan persahabatan
4. Penghargaan : mencakup faktor rasa hormat internal seperti harga diri, otonomi, dan prestasi dan faktor hormat eksternal seperti status, pengakuan dan perhatian.
5. Aktualisasi – diri : mencakup pertumbuhan, mencapai potensialnya dan pemenuhan diri.

2. Teori X dan Y

Douglas McGregor menemukan dua pandangan yang jelas berbeda mengenai manusia. Secara dasar satu negatif, yang ditandai sebagai teori X dan pada dasar positif ditandai dengan teori Y. Menurut teori X pengandaian yang dipegang para manejer adalah :

1. Karyawan secara inheren (tertanam dalam dirinya) tidak menyukai kerja dan bila mana dimungkinkan akan mencoba menghindarinya.
2. Karena karyawan tidak menyukai kerja, mereka harus dipaksa, diawasi atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.

3. Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari arahan formal bila dimungkinkan
4. Kebanyakan karyawan menaruh keamanan di atas semua faktor lain yang dikaitkan dengan kerja dan akan memperagakan ambisi sedikit saja.

Sedangkan menurut teori Y terdapat empat pengandaian positif yaitu :

1. Karyawan memandang kerja sebagai sama wajarnya seperti istirahat atau bermain.
2. Orang-orang akan menjalankan pengarahan diri dan pengawaan diri jika mereka janji terlibat pada sasaran –sasaran
3. Rata-rata orang dapat belajar untuk menerima baik, bahkan mengusahakan tanggung jawab
4. Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif (pembaharuan) tersebar meluas dalam populasi dan tidak perlumerupakan milik dari mereka yang berada dalam posisi manajemen.

3. Toeri Motivasi Higeine

Dalam teori – higeine yang dikemukakan oleh psikolog Frederick

Herzberg yang mengatakan bahwa faktor – faktor intrinsik dihubungkan dengan kepuasan kerja, sementara faktor ekstrinsik dikaitkan dengan ketidakpuasan.

Menurut Herzberg dalam Robbins (1996: 2002) mengatakan bahwa :

Faktor-faktor yang menghantar kepuasan kerja terpisah dan terbedakan dari faktor-faktor yang menghantar ketidakpuasan kerja. Oleh karena itu manejer yang berusaha menghilangkan faktor-faktor yang menciptakan ketidakpuasan. Faktor –faktor Higeine meliputi faktor-faktor seperti kebijakan dan administrasi perusahaan, penyeliaan dan gaji, yang bila memadai dalam suatu pekerjaan, akan menenteramkan pekerja. Bila faktor ini tidak memadai, orang-orang akan tak terpuaskan.

B. Teori Kontemporer Motivasi

1. Teori ERG

Revisinya Hirarki kebutuhan disebut Teori ERG. Alderfer dalam Robbins (199 : 204) berargumen bahwa : “Ada tiga kelompok kebutuhan teras yaitu : *existence*, keterhubungan (*relatednes*), dan pertumbuhan (*growth*)”. Kelompok eksistensi mempedulikan pemberian persyaratan eksistensi materiil dasar kita. Itu mencakup kebutuhan faali dan keamanan. Kelompok keterhubungan merupakan hasrat yang kita punyai untuk memelihara hubungan antar pribadi yang penting. Hasrat sosial dan status menuntut interaksi dengan orang-orang agar dipuaskan. Sedangkan kelompok pertumbuhan merupakan suatu hasrat intrinsik dari kategori penghargaan Maslow yang karakteristik-karakteristik yang tercakup pada aktualisasi diri.

2. Teori Kebutuhan McClelland

Dalam memahami motivasi Teori Kebutuhan McClelland memfokuskan pada tiga kebutuhan yaitu :

- Kebutuhan akan prestasi : dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses.
- Kebutuhan akan kekuasaan : kebutuhan untuk membuat orang-orang lain berperilaku dalam suatu cara yang orang – orang itu (tanpa dipaksa) tidak akan berperilaku demikian
- Kebutuhan akan afiliasi : hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan karib.

3. Teori Evaluasi kognitif

Teori evaluasi kognitif membagi ganjaran-ganjaran ekstrinsik seperti upah, untuk upaya kerja yang sebelumnya secara intrinsik telah mengganjar karena adanya kesenangan yang dikaitkan dengan isi kerja itu sendiri, akan cenderung mengurangi tingkat motivasi keseluruhan. Teori berargumen bahwa bila ganjaran-ganjaran ekstrinsik digunakan oleh organisasi sebagai hadiah untuk kinerja yang unggul, ganjaran intrinsik yang diturunkan dari individu-individu yang melakukan apa yang mereka sukai, akan dikurangi.

4. Teori Penentuan – Tujuan

Menurut Robbins (1996: 209) :

Riset mengenai teori penentuan – tujuan menangani isu-isu dan penemuannya. Seperti dalam hal efek dari kespesifikan tujuan, tantangan dan umpan balik terhadap kinerja. Jadi boleh diterjemahkan teori penentuan – tujuan adalah bahwa tujuan yang khusus dan sulit menghantar ke kinerja yang lebih tinggi.

5. Teori Penguatan

Teori penguatan mempunyai suatu pendekatan berperilaku (*behaviosistik*) yang berargumen bahwa penguatanlah yang mengkondisikan perilaku. Para teoritis penguatan memandang perilaku sebagai disebabkan secara lingkungan. Teori ini mengabaikan keadaan dalam dari individu dan memusatkan semata-mata pada apa yang terjadi pada seseorang bila ia mengambil suatu tindakan. Jadi, perilaku merupakan fungsi dari konsekwensi – konsekwensinya.

6. Teori Keadilan

Pada teori keadilan, individu-individu membandingkan masukan dan keluaran pekerjaan mereka dengan masukan dan keluaran orang – orang lain dan kemudian berespon untuk menghapuskan setiap ketidakadilan. Teori keadilan mengenali bahwa individu – individu tidak hanya peduli akan jumlah mutlak ganjaran untuk upaya – upaya mereka, tetapi juga akan hubungan jumlah ini dengan apa yang diterima orang lain.

7. Teori Harapan.

Menurut Robbins (1996: 215) mengatakan :

Teori pengharapan mengatakan seorang karyawan dimotivasi untuk menjalankan tingkat upaya yang tinggi bila ia meyakini upaya akan menghantarkan kesuatu penilaian kinerja yang baik ; suatu penilaian yang baik akan mendorong ganjaran-ganjaran organisasional seperti : suatu bonus, kenaikan gaji, atau suatu promosi dan ganjaran-ganjaran itu akan memuaskan tujuan-tujuan pribadi karyawan itu.

Oleh karena itu teori ini memfokuskan pada tiga hubungan yaitu :

- Hubungan upaya – kinerja : probabilitas yang dipersepsikan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah upaya tertentu itu untuk mendorong kinerja.
- Hubungan kinerja – ganjaran : derajat sejauhmana individu itu meyakini bahwa berkinerja pada suatu tingkat tertentu akan mendorong tercapainya suatu keluaran yang diinginkan
- Hubungan ganjaran – tujuan pribadi : derajat sejauh mana ganjaran – ganjaran organisasional memenuhi tujuan-tujuan atau kebutuhan pribadi seorang individu dan daya tarik ganjaran-ganjaran potensial tersebut untuk individu itu.

Teori pengharapan ini membantu menjelaskan mengapa banyak sekali pekerja tidak termotivasi pada pekerjaan mereka dan semata-mata melakukan yang minimum untuk penyelamatan diri.

Menurut Handyaningrat (1985: 82) :

Faktor – faktor yang mempengaruhi motivasi adalah kebutuhan – kebutuhan yang dirasakan secara sadar atau tidak sadar. Kebutuhan – kebutuhan tersebut terdiri dari ;

1. Kebutuhan primer, seperti minum, makan dan sebagainya
2. Kebutuhan sekunder, seperti kebanggaan, kedudukan, kecakapan dan sebagainya.

Proses motivasi dimulai dari pemenuhan kebutuhan – kebutuhan para pegawainya, kebutuhan – kebutuhan tersebut pada umumnya terdiri dari kebutuhan jasmani dan kebutuhan rohani.

Pendapat yang dikemukakan oleh Soekarno (1983: 19), yang mengatakan bahwa :

Kebutuhan pokok dasar minimum manusia adalah ;

1. Yang bersifat material
Pada umumnya terdiri atas kebutuhan – kebutuhan akan pangan (makanan), sandang (pakaian), dan papan (tempat tinggal).
2. Yang bersifat non material
Meliputi kebutuhan akan rasa harga diri, kebutuhan akan keselamatan, kebutuhan akan berpartisipasi dan kebutuhan akan aktualisasi.

Apabila dilihat dari segi perilaku seseorang di dalam organisasi, maka terdapat jenis-jenis kebutuhan yang sifatnya non material yang dipandang sebagai suatu hal yang turut mempengaruhi perilakunya dan menjadi faktor motivasional yang perlu dipuaskan. Oleh sebab itu perlu selalu mendapat perhatian setiap pimpinan dalam organisasi.

Siagian (1995: 71) mengatakan bahwa : “Betapa pentingnya kondisi fisik dalam mempengaruhi perilaku organisasi dari para karyawan, tidak ada yang lebih

penting dari perlakuan manusiawi terhadap para bawahan”. Dalam hubungan ini ada dua hal yang amat penting mendapat perhatian yaitu :

1. Para pimpinan organisasi seyogyanya memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk menyatakan keinginannya, harapan, ide, dan saran-saran, baik yang menyangkut tugas kewajiban mereka maupun yang menyangkut kehidupan organisasi secara keseluruhan.
2. Para pimpinan organisasi hendaknya terus berusaha untuk menumbuhkan, memelihara, dan mengembangkan hubungan personal yang intim dan serasi dikalangan para karyawan yang pada gilirannya akan menumbuhkan jiwa korps yang mendalam yang pada akhirnya akan meningkatkan produktifitas dan menumbuhkan perilaku organisasional yang diinginkan.

Berdasarkan rincian-rincian tersebut, jelas bahwa kebutuhan-kebutuhan yang merupakan motivasi kepada pegawai dalam melaksanakan tugasnya dapat menumbuhkan semangat hidup dan kerja yang sangat diperlukan dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Hasibuan (1996: 100) mengatakan bahwa :

Ada beberapa model motivasi yang dapat dilakukan dalam rangka untuk mendukung usaha pemenuhan kebutuhan antara lain :

1. Model tradisional, mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan agar gairah kerjanya meningkat dapat dilakukan dengan sistem insentif yaitu memberikan insentif materil pada karyawan yang berprestasi baik. Semakin berprestasi maka semakin banyak balas jasa yang diterimanya.
2. Model hubungan manusia, untuk memotivasi bawahan agar gairah kerjanya meningkat dapat dilakukan dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna serta penting. Sebagai akibatnya karyawan mendapat beberapa kebebasan membuat keputusan dan kreatifitas dalam melakukan pekerjaannya. Dengan memperhatikan kebutuhan materil dan non materil karyawan, maka motivasi bekerjanya akan meningkat pula.

3. Model sumberdaya manusia, mengemukakan bahwa karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, bukan hanya uang / barang atau keinginan akan kepuasan saja, tapi juga kebutuhan akan pencapaian dalam pekerjaan yang berarti. Menurut teori ini karyawan cenderung memperoleh kepuasan dari prestasi kerjanya yang baik.

Berdasarkan model-model tersebut perlu dikemukakan usaha-usaha yang dapat dilakukan seseorang yang berkedudukan sebagai pimpinan dalam organisasi untuk menyelenggarakan motivasi sering dikatakan bahwa setiap pimpinan merupakan tenaga penggerak dan pendorong yang paling ampuh, hal ini disebabkan pimpinan berwenang dan bertanggungjawab untuk memperhatikan dan mengusahakan sesuai dengan kemampuannya agar terpenuhi kebutuhan-kebutuhan yang bersifat material maupun non material sehingga dapat memungkinkan untuk mewujudkan efektifitas dan kelancaran kerja pegawai.

Motivasi kerja pegawai merupakan hal yang penting dalam pencapaian proses pencapaian kinerja yang optimal, karena motivasilah yang memegang kunci dari terlaksananya semua pekerjaan yang dilakukan pegawai. Pegawai yang mempunyai kemampuan kerja yang tinggi, tapi bila tidak diimbangi dengan motivasi atau semangat kerja yang baik, maka akan menjadi kurang lengkap. Hal ini dinyatakan oleh Sastrodiningrat (1986: 2) bahwa : “Bukan kecakapan (*ability*) yang kurang dalam suatu organisasi, melainkan motivasi yang kurang atau tidak ada”.

Rendahnya motivasi akan menyebabkan kurang efektifnya hasil kerja, karena pegawai akan bekerja secara terpaksa dan tidak bergairah, karena pekerjaan dirasakan semata-mata hanya sebagai beban tugas yang harus diselesaikan, tanpa adanya keinginan untuk berkarya secara lebih baik. Oleh sebab itu para manajer harus memperhatikan mengenai cara memotivasi kerja pegawai

yang tepat dan dapat dilaksanakan, para manajer tersebut mempunyai tanggung jawab yang besar terhadap maju mundur terhadap organisasi yang dipimpinnya.

Dalam pelaksanaan memotivasi pegawai maka perlu diketahui terlebih dahulu prinsip – prinsip motivasi sehingga sesuatu yang dicapai sesuai dengan tujuan yang diharapkan organisasi.

Menurut Nitisemito (1993: 132), menyatakan bahwa :

Prinsip-prinsip motivasi adalah :

1. Upah / gaji yang layak
2. Pemberian insentif
3. Memperhatikan rasa harga diri
4. Memenuhi kebutuhan rohani
5. Memenuhi kebutuhan berpartisipasi
6. Menempatkan pekerja pada tempat yang tepat
7. Manimbulkan rasa aman dimasa depan
8. Memperhatikan lingkungan tempat kerja
9. Memperhatikan kesempatan untuk maju
10. Menciptakan persaingan yang sehat

Dengan pemberian motivasi yang tepat pada pegawai akan menghasilkan kinerja yang optimal, karena pegawai dapat berkarya lebih baik dan merasa bahwa tugas yang diberikan atasan bukanlah suatu beban yang harus diselesaikan. Ada beberapa cara dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai diantaranya: pemberian imbalan, penghargaan, kesempatan berkembang, kerjasama dan lain-lain.

Kenyataan yang tidak dapat disangkal bahwa motivasi dasar bagi kebanyakan orang menjadi pegawai pada suatu organisasi tertentu adalah untuk mencari nafkah. Berarti apabila disuatu pihak seseorang menggunakan pengetahuan, keterampilan, tenaga dan sebagian waktunya untuk berkarya pada suatu organisasi, dilain pihak ia mengharapkan menerima imbalan tertentu.

Berangkat dari pandangan demikian, masalah imbalan dipandang sebagai salah satu tantangan yang harus dihadapi oleh manajemen suatu organisasi.

Siagian (1995: 63) berpendapat bahwa :

Salah satu motivasi utama seseorang menjadi manusia organisasional adalah untuk dapat terpenuhinya kebutuhan pokoknya seperti sandang, pangan dan papan. Kesemuanya itu tentunya dapat terpenuhi dengan pendapatan berbentuk uang.

Menurut Siagian (1994: 257) bahwa :

Dalam usaha mengembangkan suatu sistem imbalan, para spesialis dibidang manajemen sumber daya manusia perlu melakukan 4 (empat) hal :

1. Melakukan analisis pekerjaan. Artinya perlu disusun deskripsi jabatan, uraian pekerjaan dan standar pekerjaan yang terdapat dalam suatu organisasi .
2. Melakukan penilaian pekerjaan dikaitkan dengan keadilan internal. Dalam melakukan penilaian pekerjaan diusahakan tersusunnya urutan peringkat pekerjaan, penentuan “nilai” untuk setiap pekerjaan, susunan perbandingan dengan pekerjaan lain dalam organisasi dan pemberian “point” untuk setiap pekerjaan.
3. Melakukan survei berbagai sistem imbalan yang berlaku guna memperoleh bahan yang berkaitan dengan keadilan eksternal. Organisasi yang disurvei dapat berupa organisasi pemerintah yang secara fungsional berwenang mengurus ketenagakerjaan, kamar dagang dan industri, organisasi profesi, serikat pekerja, organisasi-organisasi pemakai tenaga kerja lain dan perusahaan konsultan, terutama yang mengkhususkan dirinya dalam manajemen sumber daya manusia.
4. Menentukan “harga” setiap pekerjaan dihubungkan dengan “harga” pekerjaan sejenis ditempat lain. Dalam mengambil langkah ini dilakukan perbandingan antara nilai berbagai pekerjaan dalam organisasi dengan nilai yang berlaku dipasaran kerja.

Uang merupakan imbalan yang diberikan kepada pegawai, hal itu harus tetap dipelihara untuk mencegah timbulnya ketidakpuasan dalam pekerjaan.

Menurut Braid (dalam Timpe, 2000: 66), mengatakan bahwa :

Uang mungkin tidak memotivasi semua orang sepanjang waktu, tetapi tidak boleh lupa bahwa pegawai harus diberi penghargaan finansial untuk peforma mereka. Bagi pegawai upah adalah suatu cara untuk memenuhi kebutuhan mereka. Ada yang melihat bahwa pendapatan mereka adalah sebagai sarana penyediaan kebutuhan hidup yang mendasar bagi diri

sendiri dan keluarga. Yang lain melihatnya sebagai sarana penyediaan jaminan hidup sampai tingkat tertentu.

Penghargaan juga merupakan faktor motivator yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang, karena penghargaan adalah pengakuan terhadap pribadi pegawai yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaannya.

Pengakuan akan prestasi merupakan faktor penting dalam penghargaan. Apabila pengakuan akan prestasi ini diberikan maka pegawai yang berhasil menyelesaikan pekerjaannya dengan baik merasa yakin akan kemampuannya dan merasa dihargai.

Timpe (2000: 92) mengatakan : “Ucapkanlah selamat pada pegawai yang telah menunaikan pekerjaan dengan baik”. Ucapan terima kasih pribadi sampaikan langsung, mungkin sudah cukup membuat pegawai itu menjadi gesit. Ucapan terima kasih merupakan dorongan positif bagi pegawai untuk memberikan usaha terbaiknya. Apapun situasinya, buatlah ucapan selamat itu pribadi dan tidak dibuat-buat.

Kemudian Timpe melanjutkan, jika penggunaan pujian terlalu sering dapat berakibat sebaliknya. Masih ada cara lain, diantaranya adalah membelikan bunga bagi pegawai, makan atau minum setelah waktu kerja dapat dilihat oleh beberapa pegawai sebagai “terlalu dekat” khususnya atasan anda. Disamping itu cara seperti ini berat bagi kantong anda.

Kesempatan berkembang juga merupakan daya penggerak dalam memotivasi semangat kerja seseorang. Pengembangan SDM dapat dilakukan dengan pelatihan dan pengembangan. Menurut Siagian (1994: 183) mengatakan bahwa :

Penekanan pelatihan adalah untuk peningkatan kemampuan melaksanakan tugas sekarang, sedangkan pengembangan menekankan peningkatan kemampuan melaksanakan tugas baru dimasa depan.

Dengan kata lain, pelatihan adalah suatu bentuk investasi jangka pendek, sedangkan pengembangan merupakan investasi sumber daya manusia jangka panjang. Pelatihan dan pengembangan ini dapat digunakan oleh pihak manajemen dalam rangka perencanaan pengembangan karir pegawai.

Menurut Siagian (1994: 204) bahwa :

Pembahasan tentang perencanaan karir dalam rangka manajemen sumber daya manusia bertitik tolak dari asumsi dasar bahwa seseorang yang mulai bekerja setelah penempatan dalam suatu organisasi akan terus bekerja untuk organisasi tersebut selama masa aktifnya hingga ia memasuki masa pensiun. Berarti ia ingin meniti karir dalam organisasi itu.

Cara yang lain dalam meningkat motivasi adalah dorongan untuk bekerjasama atau berkomunikasi, baik dengan atasan, bawahan maupun dengan sesama rekan. Menurut Timpe (2000: 28) mengatakan bahwa : “Komunikasi yang efektif antara manajer dan pegawai sangat penting bagi motivasi pegawai”. Sikap manajer, umpan balik, mampu mendengarkan sangat diperlukan untuk komunikasi yang baik. Manajer hendaknya bersedia bernegosiasi dari pada memberikan petunjuk. Biarkanlah pegawai membicarakan dan memodifikasi pesan-pesan sehingga lebih dapat dimengerti dan diterima.

Ditemui banyak teori tentang motivasi. Dari teori tersebut beberapa pendapat mengelompokkannya kedalam dua kelompok/aspek/faktor yaitu motivasi intrinsik / internal dan motivasi ekstrinsik / eksternal.

Menurut Hicks dan Gullet (1987: 450), membagi teori motivasi kedalam dua kelompok yaitu kelompok teori motivasi internal dan kelompok motivasi eksternal, yang maksudnya adalah : Kelompok teori motivasi internal memandang

bahwa motivasi individu bersumber dari dalam diri individu itu sendiri, seperti adanya kebutuhan, keinginan dan kehendak. Sedangkan kelompok motivasi eksternal memandang bahwa ada kekuatan diluar diri individu yang dapat mempengaruhi perilakunya dalam bekerja, seperti faktor pengendalian oleh manajer, keadaan kerja, gaji/upah, pekerjaan, penghargaan, pengembangan dan tanggungjawab.

Selanjutnya Timpe (2000: 80) juga membagi teori motivasi menjadi dua faktor yaitu : Faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik terdiri dari : pengakuan, pencapaian, kemungkinan untuk tumbuh, kemungkinan untuk maju dan pekerjaan itu sendiri. Sedangkan faktor ekstrinsik terdiri dari : gaji, hubungan dengan kawan sekerja, pengawasan teknis, kebijakan perusahaan dan administrasi, kondisi kerja, status, faktor kehidupan pribadi dan kepastian pekerjaan”.

Pada dasarnya pemberian motivasi kepada pegawai adalah untuk memberikan suatu kepuasan kepada diri pegawai terhadap pekerjaan yang dilakukannya, sehingga diharapkan pegawai dapat bekerja dengan baik dan berprestasi. Suwanto (1999: 79) mengatakan bahwa :

Teori kepuasan memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri individu yang menggerakkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilaku. Mereka mencoba menentukan kebutuhan khusus yang memotivasi orang. Teori proses menguraikan dan menganalisis bagaimana perilaku itu digerakkan, diarahkan, didukung dan dihentikan.

Jadi, kedua kelompok motivasi tersebut mempunyai arti penting bagi manajer dalam memotivasi para karyawannya. Dengan memberikan cara motivasi yang tepat terhadap pegawai, maka diharapkan kinerja organisasi yang dipimpinya dapat berjalan dengan baik dan berkesinambungan.

