

tentang bagaimana seharusnya me-*manage* (mengelola) sumber daya manusia.

1. Pengertian Motivasi

Motivasi adalah suatu sugesti atau dorongan yang muncul karena diberikan oleh seseorang kepada orang lain atau dari diri sendiri. Dorongan itu dimaksudkan agar orang tersebut menjadi orang yang lebih baik dari yang sebelumnya. Motivasi juga bisa diartikan sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. (Andri Feriyanto dan Endang Shyta Triana, 2015: 71)

Berikut ini beberapa pengertian motivasi menurut para ahli adalah sebagai berikut :

1. Motivasi adalah suatu perubahan energi dalam diri (pribadi) seseorang yang ditandai dengan timbulnya perasaan dan reaksi untuk mencapai tujuan (Mr. Donald: 1950).
2. Motivasi adalah suatu proses untuk menggiatkan motif-motif menjadi perbuatan atau tingkah laku untuk memenuhi kebutuhan dan mencapai tujuan/keadaan dan kesiapan dalam diri individu yang mendorong tinglah lakunya untuk berbuat sesuatu dalam mencapai tujuan (Drs. Moh. Uzer Usman: 2000).

3. Motivasi adalah kekuatan tersembunyi di dalam diri kita yang mendorong kita untuk berkelakuan dan bertindak dengan cara yang khas (Davies, Ivor K: 1986).
4. Motivasi adalah usaha-usaha untuk menyediakan kondisi-kondisi sehingga anak itu mau melakukan sesuatu (Prof. Drs. Nasution: 1995).
5. Pengertian motivasi menurut Bernard Berelson dan Gary A. Steiner dalam Machrony (1854 : 109), mendefinisikan motivasi sebagai *all those inner striving conditions variously described as wishes, desires, needs, drives, and the like*. Motivasi dapat diartikan sebagai keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan (*moves*), dan mengarah atau menyalurkan perilaku kearah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan dan mengurangi ketidakseimbangan.

Berdasarkan definisi diatas, maka motivasi dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Setiap perasaan atau kehendak dan keinginan yang sangat memengaruhi kemauan individu, sehingga individu tersebut terdorong untuk berperilaku atau bertindak.
2. Pengaruh kekuatan yang menimbulkan perilaku individu.
3. Setiap tindakan atau kejadian yang menyebabkan berubahnya perilaku seseorang. Proses yang menentukan gerakan atau perilaku individu kepada tujuan (*goal*).

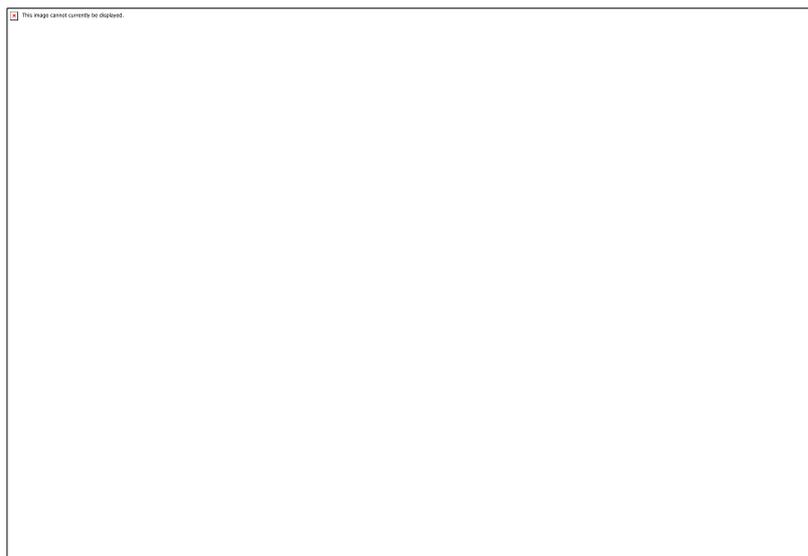
1. Teori – Teori Motivasi

Berikut beberapa teori-teori yang dikemukakan para ahli:

1. Teori Hierarki Kebutuhan

Teori motivasi yang terkenal adalah Teori Hierarki Kebutuhan, dengan pencetusnya Abraham Maslow. Menurut Maslow bahwa dalam setiap diri manusia terdapat hierarki dari lima kebutuhan, yaitu:

1. Fisik (*Fisiologic*)
2. Rasa Aman (*Safety*)
3. Kasih Sayang (*Belonging and Love*)
4. Penghargaan (*Self Esteem*)
5. Aktualisasi Diri



Gambar 2.1 Teori Hierarki Maslow (2008)

6. Teori X dan Teori Y

Douglas McGregor (Andri Feriyanto dan Endang Shyta Triana, 2015: 77) mengemukakan bahwa “dengan mengajukan dua pandangan yang berbeda tentang manusia, negative dengan tanda tabel X dan positif dengan tanda label Y”.

7. Teori motivasi Herzberg (Teori Dua Taktor)

Teori ini mengatakan bahwa hubungan seorang individu dengan pekerjaan merupakan suatu hubungan dasar dan sikap individu terhadap pekerjaan sangat menentukan berhasil atau gagalnya individu tersebut. Frederick Herzberg (Andri Feriyanto dan Endang Shyta Triana, 2015: 77).

8. Teori Motivasi Vroom (Teori Tahapan)

Vroom (Suwatno dan Donni Juni Priansa, 2014: 180) mengatakan dalam bukunya yang berjudul “*Work and Motivation*” menengahkan suatu teori yang disebutnya sebagai “Teori Harapan”. Menurut teori ini, motivasi merupakan akibat suatu hasil dari yang ingin dicapai oleh seorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya itu.

9. Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

Edwin Locke (Suwatno dan Donni Juni Priansa, 2014: 180) mengemukakan bahwa:

dalam penetapan tujuan memiliki empat macam mekanisme motivasional yakni: a) tujuan-tujuan mengarahkan perhatian; b) tujuan-tujuan mengatur upaya; c) tujuan-tujuan meningkatkan persistensi; dan d) tujuan-tujuan menunjang strategi-strategi dan rencana-rencana kegiatan.

1. Jenis – jenis Motivasi

Ada beberapa motivasi yang dikemukakan oleh Malayu S.P Hasibuan (2011: 222) diantaranya yaitu:

1. Motivasi positif (insentif positif) pimpinan memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.
2. Motivasi negatif (insentif negatif) pimpinan memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasinya rendah). Dengan motivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat, karena mereka takut dihukum; tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

1. Syarat – Syarat Motivasi

1. Berikan inspirasi

Semua pemimpin yang hebat mampu untuk menginspirasi tim yang dipimpinnya. Berikan pandangan jauh ke depan mengenai bisnis dan perusahaan yang bisa dicapai dengan berkaca terhadap kesuksesan bisnis lain misalnya. Pemimpin harus memberikan motivasi karena pemimpin

adalah yang memimpin, dan ada juga pegawai yang mampu mengerjakan pekerjaannya tetapi pegawai malas mengerjakan atau kurang bergairah dalam mengerjakan pekerjaannya.

2. Tetapkan tujuan

Semua orang membutuhkan tujuan pribadi agar mampu konsisten dalam menjalankan sesuatu demi mencapai tujuan itu. Coba berikan mereka tujuan jelas yang akan mereka capai. Seperti menjelaskan jika mereka bekerja dengan baik maka mereka akan diberikan bonus atau kenaikan jabatan, hal tersebut akan membuat pegawai merasa jelas tujuan kerja mereka.

1. Metode – Metode Motivasi

Suwatno (Andi Feriyanto dan Endang Shyta Triana, 2015: 88) mengatakan bahwa ada beberapa metode-metode motivasi, antara lain:

1. Motivasi Langsung (*Direct Motivation*)

Motivasi langsung yaitu motivasi baik materil maupun nonmateril yang diberikan secara langsung pada setiap pegawai untuk memenuhi kebutuhan dan tercapainya kepuasan. Pemberian motivasi langsung bisa dalam bentuk ucapan, pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus, ataupun bintang jasa.

2. Motivasi tidak langsung (*Indirect Motivation*)

Motivasi tidak langsung yaitu pemberian motivasi dalam bentuk fasilitas-fasilitas pendukung dalam menunjang gairah kerja atau kelancaran tugas agar pegawai senang atau betah dan bersemangat dalam bekerja. Misalnya menyediakan mesin-mesin yang baik, ruangan kerja yang nyaman dan terang, sarana pekerjaan yang serasi, serta penempatan yang tepat, sehingga dapat merangsang pegawai untuk bekerja dengan semangat dan meningkatkan kinerja pegawai.

1. Tujuan Motivasi

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2011: 221) motivasi memiliki tujuan sebagai berikut:

- 1.Mendorong gairah dan semangat kerja pegawai,
- 2.Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai,
- 3.Meningkatkan kinerja pegawai,
- 4.Mempertahankan loyalitas dan kestabilan pegawai perusahaan,
- 5.Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi pegawai,
- 6.Mengefektifkan pengadaan pegawai,
- 7.Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik,
- 8.Meningkatkan kreatifitas dan partisipasi pegawai,
- 9.Meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai,

10. Mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugasnya,
11. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku,
12. Dan lain sebagainya.

1. Indikator Motivasi

Abraham Maslow (Sofyandi dan Garniwa, 2007: 102) Indikator motivasi kerja dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Kebutuhan fisiologis (*Physiological need*)

Kebutuhan Fisiologis Kebutuhan fisiologis merupakan hierarki kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup seperti makan, minum, perumahan, oksigen, tidur dan sebagainya.

2. Kebutuhan rasa aman (*Safety Need*)

Apabila kebutuhan fisiologis relative sudah terpuaskan, maka muncul kebutuhan yang kedua yaitu kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan akan rasa aman ini meliputi keamanan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya dan jaminan akan hari tuanya pada saat mereka tidak lagi bekerja.

3. Kebutuhan social (*Social Need*)

Jika kebutuhan fisiologis dan rasa aman telah terpuaskan secara minimal, maka akan muncul kebutuhan social, yaitu kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi

akan berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervise yang baik, rekreasi bersama dan sebagainya.

4. Kebutuhan penghargaan (*Esteem Need*)

Kebutuhan ini meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektifitas kerja seseorang.

5. Kebutuhan aktualisasi diri (*Self actualization need*)

Aktualisasi diri merupakan hirarki kebutuhan dari Maslow yang paling tinggi. Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan potensi yang sesungguhnya dari seseorang. Kebutuhan untuk menunjukkan kemampuan, keahlian dan potensi yang dimiliki seseorang.

1. Pengertian Kinerja Pegawai

August W. Smith (Suwatno dan Donni Juni Priansa, 2014: 196) menyatakan bahwa "*Performance is output derives from processes, human otherwise.*" Kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia. Berdasarkan hal tersebut, maka kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku, dalam kurun waktu tertentu, berkenaan dengan pekerjaan serta perilaku dan tindakannya.

Wibowo (Islahiyatul Mukhlisoh, 2016: 39) mengatakan bahwa kinerja adalah implementasi dari rencana yang telah disusun tersebut. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi dan kepentingan.

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuan.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan (Islahiyatul Mukhlisoh, 2016: 41) mengatakan bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dari pengertian-pengertian diatas bahwa, kinerja dapat disebut dengan prestasi kerja seseorang yang dikarenakan kinerja sendiri adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan sesuai tanggung jawab yang diberikan kepada pegawai tersebut. Berdasarkan pengertian diatas bahwa hasil yang dicapai oleh seorang pegawai menurut ukuran profesionalisme dalam pekerjaannya diaplikasikan dalam perilaku, kecerdasan dan kemampuan sesuai dengan peranan, kegiatan dan tugas yang ditentukan.

2. Jenis-Jenis Kinerja

Kinerja suatu organisasi, baik yang bergerak di bidang yang berorientasi mencari keuntungan, organisasi pemerintah atau organisasi pendidikan semuanya tergantung kinerja dari peserta organisasi yang bersangkutan. Di dalam organisasi dikenal tiga jenis kinerja yakni :

1. Kinerja Strategik

Kinerja strategik biasanya berkaitan dengan strategi dalam penyesuaian terhadap lingkungannya dan kemampuan dimana suatu organisasi berada.

2. Kinerja Administratif

Kinerja Administratif berkaitan dengan kinerja administratif organisasi. Termasuk di dalamnya tentang struktur administratif yang mengatur hubungan otoritas (wewenang) dan tanggung jawab dari orang yang menduduki jabatan atau bekerja pada unit-unit kerja yang terdapat dalam organisasi.

3. Kinerja Operasional

Kinerja Operasional berkaitan dengan efektivitas penggunaan setiap sumber daya yang digunakan organisasi. Kemampuan mencapai efektivitas penggunaan sumber daya (modal, bahan baku, teknologi dan lain-lain) tergantung kepada sumber daya manusia yang mengerjakannya.

1. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah sistem formal untuk memeriksa atau mengkaji dan mengevaluasi kinerja seseorang atau kelompok. Kinerja adalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Kinerja dapat pula dipandang sebagai perpaduan dari hasil kerja (apa yang harus dicapai oleh seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya). Marwansyah ((Islahiyatul Mukhlisoh, 2016: 46)

Penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian adalah proses penaksiran atau penentuan nilai, kualitas, atau status dari beberapa objek, orang ataupun sesuatu.

Sementara itu, Cascio (Suwatno dan Donni Juni Priansa, 2014: 197) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah suatu gambaran yang sistematis tentang kebaikan dan kelemahan dari pekerjaan individu atau kelompok. Meskipun ada diantara masalah teknis (seperti pemilihan format) dan masalah manusianya itu sendiri (seperti resistansi penilai, dan adanya hambatan hubungan antar individu), yang kesemuanya itu tidak akan dapat teratasi oleh penilai kinerja.

2. Tujuan Penilaian Kinerja

Werther dan Davis (Suwatno dan Jonni Juni Priansa, 2014: 197), penilaian kinerja mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi perusahaan dan pegawai yang dinilai, antara lain:

1. *Performance Improvement*. Memungkinkan pegawai dan pimpinan untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan penilaian kinerja.
2. *Compensation Adjustment*. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
3. *Placement Decision*. Menentukan promosi, transfer, dan *demotion*.

4. *Training and Development Needs*. Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.
5. *Carrer Planning and Development*. Memandu untuk menentukan jenis karier dan potensi karier yang dapat dicapai.
6. *Staffing Process Deficiencies*. Memengaruhi prosedur perekrutan pegawai.
7. *Informational Inaccuracies and Job-Design Errors*. Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama dibidang informasi *job-analysis*, *job-design*, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.
8. *Equal Employment Opportunity*. Menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif.
9. *External Challenges*. Kadang-kadang kinerja pegawai dipengaruhi oleh factor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya.
10. *Feedback*. Memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaian maupun bagi pegawai itu sendiri.

Tujuan dilaksanakannya penilaian kinerja menurut Milkovich (1991: 91) ialah untuk mengenali kekuatan dan kelemahan pegawai, sehingga proses umpan balik sebagai motivator dapat berjalan dengan baik untuk

memperbaiki kesalahan pegawai dalam bekerja dan penentuan alokasi rewards yang tepat sesuai dengan prestasi kerja masing-masing pegawai.

1. Indikator Kinerja

Untuk mengukur kinerja karyawan secara individual ada beberapa indikator yang digunakan. Menurut Robbins (2006:260) ada beberapa indikator diantaranya :

1. Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.
2. Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian merupakan tingkat seorang pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab pegawai terhadap kantor.