

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan faktor dominan yang menentukan keberhasilan suatu organisasi karena dia satu-satunya unsur organisasi yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kebutuhan, pengetahuan, motivasi, dan sebagainya. Sumber daya manusia dipahami sebagai kekuatan yang bersumber pada potensi manusia dan merupakan modal dasar organisasi untuk melakukan aktivitas dalam mencapai tujuan. Lebih jelas lagi bahwa sumber daya manusia memiliki posisi yang sangat strategis dalam suatu organisasi, artinya unsur manusia memegang peranan penting dalam melakukan aktivitas untuk pencapaian tujuan.

Untuk mencapai kondisi yang lebih baik maka perlu adanya manajemen terhadap sumber daya manusia secara memadai sehingga tercipta sumber daya manusia yang berkualitas dan berprestasi.

Buchari (2004:21) memprediksi bahwa peran sumber daya manusia akan semakin strategis dari waktu ke waktu. Berikut adalah kutipannya yang menjelaskan pernyataan tersebut: “Bertahun-tahun berkembang pendapat bahwa modal merupakan hambatan dalam industri yang sedang berkembang. Hal ini tidak lagi sepenuhnya benar. Angkatan kerja dan ketidakmampuan perusahaan merekrut dan mempertahankan angkatan kerja yang baik merupakan penyebab hambatan dalam produksi hal ini masih akan bertahan, bahkan di masa yang akan datang.

Meningkatnya peran manajemen sumber daya manusia disebabkan oleh keyakinan organisasi akan perannya yang strategis demi keberhasilan kompetisi organisasi. Keunggulan kompetitif sangat tergantung pada inovasi. Inovasi terbentuk dari motivasi dan sikap pegawai. Sikap pegawai merupakan hasil pembentukan kebijakan dan lingkungan manajemen dari sebuah organisasi.

Manajemen sumber daya manusia merupakan gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang potensial dan perlu dikembangkan sehingga mampu memberikan kontribusi secara maksimal bagi organisasi dan bagi pengembangan dirinya. Pengakuan ini sekaligus mencerminkan besarnya tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia secara efektif.

Manajemen sumber daya manusia merupakan usaha yang dilakukan untuk mengelola sumber daya manusia di dalam suatu organisasi agar mampu berpikir dan bertindak sebagaimana yang diharapkan oleh organisasi bersangkutan. Adalah tugas manajemen sumber daya manusia untuk mengelola unsur manusia secara optimal.

Penjelasan di atas ditegaskan oleh Handoko (2002:77) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi, dan masyarakat. Pengertian ini menjelaskan adanya proses yang harus dilalui untuk mencapai tujuan.

Manajemen sumber daya manusia berhubungan dengan sistem rancangan formal dalam suatu organisasi untuk menentukan efektivitas dan efisiensi dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Seperti yang diungkapkan oleh Panggabean (2004:54) yang menyatakan pendapat bahwa manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan dukungan sumber daya manusia guna meningkatkan efektivitas organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia harus didefinisikan bukan dengan apa yang sumber daya manusia lakukan, tetapi apa yang sumber daya manusia hasilkan.

Sirait (2006:22) mengutip pendapat Hadari Nawawi mengatakan bahwa sumber daya manusia (SDM mencakup tiga pengertian. Pertama, manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi. Kedua, potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya. Ketiga, potensi yang merupakan aset yang berfungsi sebagai modal dalam organisasi bisnis.

Lingkungan yang dihadapi oleh manajemen sumber daya manusia merupakan lingkungan yang menantang. Robert dan Jackson (2006:31) mengemukakan beberapa perubahan yang dihadapi manajemen sumber daya manusia, diantaranya perubahan ekonomi dan teknologi, ketersediaan dan kualitas angkatan kerja, pertumbuhan dalam angkatan kerja tidak tetap, persoalan demografi, penyeimbangan pekerjaan/keluarga dan penyusunan ulang organisasional dan merger/akuisisi.

Berdasarkan pada beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor manusia merupakan hal yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Tanpa keberadaan manusia, maka organisasi akan mati. Sebaliknya, dengan

keberadaan manusia maka organisasi akan hidup dan bahkan maju berkembang. Manusia merupakan unsur organisasi yang mempunyai akal, pikiran, pengetahuan, motivasi, dan perasaan. Oleh sebab itu, memang diperlukan manajemen terhadap manusia sebagai sumber daya dalam organisasi agar mereka optimal dan maksimal sebagai sumber daya yang layak diberdayakan.

Melalui pendekatan SDM, manusia tidak hanya dipandang sebagai faktor produksi. Menurut Hasibuan (2005:21) ada beberapa landasan yang mendasari SDM. Pertama, pegawai dipandang sebagai investasi yang jika dikembangkan dan dikelola secara efektif akan memberikan imbalan-imbalan jangka panjang bagi organisasi dalam bentuk produktivitas yang lebih besar. Kedua, manajer menyusun berbagai kebijakan, program, dan praktek yang memuaskan kebutuhan-kebutuhan ekonomi dan emosional para pegawai. Ketiga, manajer menciptakan lingkungan kerja agar para pegawai dapat dipacu untuk mengembangkan dan menggunakan keahlian-keahlian mereka semaksimal mungkin. Keempat, program dan praktek personalia diterapkan dengan tujuan menyeimbangkan kebutuhan-kebutuhan pegawai sekaligus tujuan organisasi.

Dari definisi tersebut dapat ditarik beberapa elemen yang merupakan inti dari SDM, yaitu manusia, pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Keempat elemen tersebut sangat penting bagi sumber daya manusia. Bagaimana suatu organisasi dapat menyiapkan tenaga manusia yang siap memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang sangat dibutuhkan bagi organisasi dalam mencapai tujuannya. Kemudian dapat dikatakan pula bahwa aset penting yang harus dimiliki dalam rangka mencapai tujuan organisasi adalah sumber daya manusia, karena manusia

yang dapat membuat program, inovasi, dan melaksanakannya untuk mencapai tujuan organisasi, mengalokasikan sumber daya finansial, dan juga menetapkan keseluruhan strategi dan tujuan organisasi.

Membahas sumber daya manusia pasti berkaitan dengan aspek kuantitas dan kualitas. Kuantitas sumber daya manusia tanpa disertai dengan kualitas yang baik akan menjadi beban pengembangan suatu organisasi. Kualitas sumber daya manusia menyangkut kemampuan fisik dan nonfisik. Upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia adalah melalui pendidikan formal, pelatihan kerja, dan pengembangan di tempat kerja. Oleh sebab itu, kepentingan akselerasi suatu pembangunan di bidang apapun, maka peningkatan sumber daya manusia merupakan suatu prasyarat utama.

Berkaitan dengan peningkatan kualitas pegawai, Hasibuan (2005:44) menyatakan bahwa pemberian pelatihan bagi pegawai merupakan salah satu upaya dalam rangka meningkatkan kualitas pegawai. Pemberian pelatihan akan berdampak pada peningkatan pengetahuan dan keterampilan yang pada gilirannya akan berdampak pada perbaikan *performance* dalam melakukan pekerjaan. Perbaikan *performance* berarti peningkatan *output*.

Untuk memperoleh sumber daya manusia yang mempunyai kemampuan dalam arti memiliki pengetahuan dan keterampilan sangat diperlukan upaya pengembangan melalui pelatihan. Menurut Hasibuan (2005:51) pengembangan adalah setiap usaha untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang sekarang maupun yang akan datang dengan memberikan informasi, dan mempengaruhi sikap.

Dari definisi tersebut dapat ditarik beberapa elemen yang merupakan inti dari SDM, yaitu manusia, pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Keempat elemen tersebut sangat penting bagi sumber daya manusia. Bagaimana suatu organisasi dapat menyiapkan tenaga manusia yang siap memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang sangat dibutuhkan bagi organisasi dalam mencapai tujuannya.

Kemudian dapat dikatakan pula bahwa aset penting yang harus dimiliki dalam rangka mencapai tujuan organisasi adalah sumber daya manusia, karena manusia yang dapat membuat program, inovasi, dan melaksanakannya untuk mencapai tujuan organisasi, mengalokasikan sumber daya finansial, dan juga menetapkan keseluruhan strategi dan tujuan organisasi.

Membahas sumber daya manusia pasti berkaitan dengan aspek kuantitas dan kualitas. Kuantitas sumber daya manusia tanpa disertai dengan kualitas yang baik akan menjadi beban pengembangan suatu organisasi. Kualitas sumber daya manusia menyangkut kemampuan fisik dan nonfisik. Upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia adalah melalui pendidikan formal, pelatihan kerja, dan pengembangan di tempat kerja. Oleh sebab itu, kepentingan akselerasi suatu pembangunan di bidang apapun, maka peningkatan sumber daya manusia merupakan suatu prasyarat utama.

Berkaitan dengan peningkatan kualitas pegawai, Sirait (2006:21) menyatakan bahwa pemberian pelatihan bagi pegawai merupakan salah satu upaya dalam rangka meningkatkan kualitas pegawai. Pemberian pelatihan akan berdampak pada peningkatan pengetahuan dan keterampilan yang pada gilirannya akan berdampak pada perbaikan *performance* dalam melakukan pekerjaan.

Perbaikan *performance* berarti peningkatan *output*.

Untuk memperoleh sumber daya manusia yang mempunyai kemampuan dalam arti memiliki pengetahuan dan keterampilan sangat diperlukan upaya pengembangan melalui pelatihan. Menurut Sirait (2006:26) pengembangan adalah setiap usaha untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang sekarang maupun yang akan datang dengan memberikan informasi, mempengaruhi sikap, dan menambah kecakapan. Dengan kata lain, bahwa pengembangan adalah setiap kegiatan yang dimaksudkan untuk mengetahui perilaku yang terdiri atas pengetahuan, kecakapan, dan sikap.

Pelatihan mewakili usaha-usaha meningkatkan kemampuan para pegawai untuk menangani beraneka tugas dan meningkatkan kapabilitas yang dibutuhkan oleh pekerjaan. Pelatihan dapat menguntungkan organisasi dan individu. Peningkatan pengalaman dan kemampuan yang sesuai dapat meningkatkan daya saing organisasional dan kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah. Dalam proses pelatihan, karir para individu mungkin berkembang dan mendapatkan fokus yang baru atau berbeda.

Upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia dapat dilakukan melalui pendidikan formal, pelatihan kerja, dan pengembangan di tempat kerja. Sebagai kesatuan sistem pengembangan sumber daya manusia yang komprehensif dan terpadu guna menghasilkan sumber daya manusia yang handal, profesional, dan terampil yang dapat menutupi kesenjangan antara kemampuan dan tuntutan pelaksanaan tugas dari suatu unit kerja atau organisasi.

B. Pengertian dan Jenis Motivasi

1. Pengertian Motivasi

Membahas mengenai pengertian motivasi, peneliti akan mengemukakan pengertian motivasi terlebih dahulu. Motivasi merupakan kegiatan yang penting yang mengakibatkan, menyalurkan, dan memelihara perilaku manusia. Motivasi merupakan subyek yang penting bagi pimpinan karena pemimpin harus bekerja dengan dan melalui orang lain. Pemahaman dan pengertian mengenai motivasi dapat peneliti jabarkan berdasarkan beberapa pendapat para ahli.

Pengertian Motivasi yang dikutip oleh Davis & Newstrom (2005:91) sebagai berikut: “Motivasi didefinisikan sebagai kekuatan dorongan untuk melakukan suatu tindakan”.

Pengertian Motivasi yang dikutip oleh Wursanto (2007:109) dalam bukunya *Etika Komunikasi Kantor* sebagai berikut : “Motivasi adalah keseluruhan proses penggerakan dengan cara memberikan motif bekerja kepada para pegawai, sehingga para pegawai itu mau melaksanakan tugas secara sadar”.

Menurut Vance yang dikutip oleh Danim (2004:15) menyatakan bahwa: Motivasi adalah perasaan atau keinginan seseorang yang berada dan bekerja pada kondisi tertentu untuk melaksanakan tindakan-tindakan yang menguntungkan dilihat dari perspektif pribadi dan terutama kelompok.

Menurut Dubin yang dikutip oleh Danim (2004:15) menyatakan bahwa: Motivasi sebagai kekuatan kompleks yang membuat seseorang berkeinginan memulai dan menjaga kondisi kerja dalam organisasi.

Pengertian Motivasi yang dikutip oleh Danim (2004:15) mengemukakan bahwa: Motivasi sebagai setiap kekuatan yang muncul dari dalam diri individu untuk mencapai tujuan atau keuntungan tertentu di lingkungan dunia kerja atau di pelataran hidup pada umumnya.

Pengertian Motivasi yang dikutip oleh Reksohadiprojo dan Handoko (2007:252) menyatakan bahwa: Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan.

Menurut Effendi yang dikutip oleh Manullang (2004:193) mengemukakan bahwa: Motivasi adalah kegiatan memberikan dorongan pada seseorang atau diri sendiri untuk mengambil suatu tindakan yang dikehendaki. Jadi motivasi berarti membangkitkan seseorang atau diri sendiri untuk berbuat sesuatu dalam rangka mencapai suatu kepuasan dan tujuan.

Menurut Gie yang dikutip oleh Manullang (2004:166) mengemukakan bahwa: Motivasi adalah pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang manajer dalam memberikan inspirasi semangat dan dorongan kepada orang lain (karyawannya) untuk mengambil tindakan-tindakan.

Pemberian dorongan itu bertujuan menggiatkan orang-orang atau karyawan agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil sebagaimana dikehendaki dari orang-orang tersebut.

2. Jenis Motivasi

Seorang pemimpin dalam memotivasi bawahan menggunakan jenis motivasi yang berbeda-beda sesuai dengan situasi dan kondisi yang sedang

dihadapi saat itu.

Menurut Hasibuan (2003:99) ada dua jenis motivasi sebagai berikut :

a. Motivasi Positif (Insentif Positif)

Manajer 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.

b. Motivasi Negatif (Insentif Negatif)

Manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi 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 buruk.

Jurnal Internasional melalui Bakker, Albrecht, & Leiter, (2011), Ployhart, (2006), menjelaskan:

In order to attract and retain competent, qualified employees, today's organizations increasingly need to create work conditions that promote and sustain employee motivation and well-being. Recently, much attention has been paid to resource-related aspects of the job (e.g. social support, decision latitude) as facilitators of employee functioning. Job resources have the potential not only to foster employees' growth and development, but also to prevent ill-being (Crawford, LePine, & Rich, 2010). However, despite growing empirical evidence that job resources have motivational potential, leading to favourable outcomes (e.g. engagement, commitment), the influence of work motivation an important determinant of both adaptive and maladaptive consequences for employees has not been fully investigated.

Terjemahan: Dalam rangka untuk menarik dan mempertahankan kompeten, karyawan yang memenuhi syarat, organisasi saat ini semakin perlu untuk menciptakan kondisi kerja yang mempromosikan dan

mempertahankan motivasi karyawan dan kesejahteraan. Baru-baru ini, banyak perhatian telah dibayarkan kepada aspek pekerjaan sumber daya terkait (misalnya dukungan sosial, keputusan lintang) sebagai fasilitator fungsi karyawan. Sumber pekerjaan memiliki potensi tidak hanya untuk pertumbuhan dan perkembangan karyawan asuh ', tetapi juga untuk mencegah sakit-makhluk (Crawford, Lepine, & Kaya, 2010). Namun, meskipun tumbuh bukti empiris bahwa sumber daya kerja memiliki potensi motivasi, yang mengarah ke hasil yang menguntungkan (misalnya keterlibatan, komitmen), pengaruh motivasi kerja merupakan faktor penentu penting dari kedua konsekuensi adaptif dan maladaptif bagi karyawan belum diselidiki sepenuhnya.

Wiley (1997):

Suggests that there are some motivators that employees value over time; however, the most preferred motivators have changed over the last 40 years. She refers to the survey results of 1946 by the Labor Relations Institutes of New York reported in Foreman Facts, similar surveys administered in 1980 and 1986 (Kovach, 1984 & 1987), and lastly her survey in 1992. Table 1 indicates ten motivators that employees were asked to rank. The top motivator selected by employees in 1946 was full appreciation of work done. Good wages ranked in the middle and interesting work ranked at number 7. In 1980 and 1986, employees' top concern was interesting work, followed by full appreciation of work done with good wages and job security.

Terjemahan:

Menunjukkan bahwa ada beberapa motivator yang nilai karyawan dari waktu ke waktu; Namun, motivator paling disukai telah berubah selama 40 tahun terakhir. Dia mengacu pada hasil survei tahun 1946 oleh Hubungan Tenaga Kerja Institutes of New York dilaporkan dalam Fakta Foreman, survei serupa diberikan dalam 1980 dan 1986 (Kovach, 1984 & 1987), dan terakhir surveinya di 1992. Tabel 1 menunjukkan sepuluh motivator bahwa karyawan diminta untuk peringkat. Motivator top dipilih oleh karyawan pada tahun 1946 adalah penghargaan penuh pekerjaan yang dilakukan. Upah yang baik peringkat dalam pekerjaan menengah dan menarik peringkat di nomor 7. Pada tahun 1980 dan 1986, kekhawatiran atas karyawan adalah pekerjaan yang menarik, diikuti oleh apresiasi penuh kerja yang dilakukan dengan upah yang baik dan keamanan kerja.

Dari penjelasan diatas maka dapat diketahui bahwa motivasi positif (insentif positif) akan memicu semangat kerja pegawai dalam jangka waktu panjang dan motivasi negatif (insentif negatif) hanya memicu semangat kerja

dalam jangka waktu pendek tetapi untuk jangka waktu panjang akan berakibat buruk.

C. Alat dan Teknik Motivasi

1. Alat Motivasi

Penggunaan masing-masing alat motivasi ini dengan segala bentuknya haruslah mempertimbangkan situasi dan orangnya sebab pada hakekatnya individu adalah berbeda dengan yang lainnya.

Menurut Hasibuan (2003:99) tentang prinsip pelaksanaan motivasi yaitu:

a. Material Insentif

Alat-alat motivasi yang diberikan itu berupa uang dan atau barang yang mempunyai nilai pasar, jadi memberikan kebutuhan ekonomis. Misalnya: kendaraan, rumah, dan lain-lain.

b. Non Material Insentif

Alat motivasi yang diberikan itu berupa barang atau benda yang tidak ternilai, jadi hanya memberikan kepuasan atau kebanggaan rohani saja. Misalnya: mendali, piagam, bintang jasa, dan lain-lain.

c. Kombinasi Material dan Non Material Insentif

Alat motivasi yang diberikan itu berupa materil (uang dan barang) dan non materil (mendali atau piagam), jadi memenuhi kebutuhan ekonomis dan kepuasan atau kebanggaan rohani.

Pendapat di atas menerangkan bahwa kebutuhan bersifat materil adalah besar upah dan penerimaan-penerimaan lain yang dapat berupa uang, beras, gula,

rokok, dan sebagainya. Sedangkan kebutuhan yang bersifat non materil merupakan kebutuhan-kebutuhan yang diperlukan bilamana dipenuhi akan dapat menimbulkan kepuasan tapi kebutuhan ini dapat bersifat materil, misalnya peasaan harga diri, rasa kebanggaan, dipenuhinya keinginan berpartisipasi dan sebagainya.

2. Teknik Motivasi

Didalam memotivasi pegawai juga diperlukan teknik motivasi untuk lebih memperjelas makna dan manfaat motivasi dalam meningkatkan semangat kerja pegawai dalam pelaksanaan pencapaian tujuan. Untuk lebih memperjelasnya maka akan diuraikan teknik motivasi sebagai berikut:

a. Teknik pemenuhan kebutuhan pegawai

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

Abraham mengemukakan hirarki kebutuhan pegawai sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan Fisiologis, yaitu kebutuhan makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, dan sexual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang paling mendasar. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini pemimpin perlu memberikan gaji yang layak kepada pegawai.
- 2) Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan perlindungan dari ancaman, bahaya dan lingkungan kerja. Dalam hubungan kebutuhan ini, pemimpin perlu memberikan tunjangan kesehatan, asuransi kecelakaan, perumahan, dan dana pensiun.

- 3) Kebutuhan sosial atau rasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok unit kerja, berafiliasi, berinteraksi, serta rasa dicintai dan mencintai. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu menerima eksistensi atau keberadaan pegawai sebagai anggota kelompok kerja, melakukan interaksi kerja yang baik dan hubungan kerja yang harmonis.
- 4) Kebutuhan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai orang lain. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin tidak boleh sewenang-wenang memperlakukan pegawai karena mereka perlu dihormati, diberikan penghargaan terhadap prestasi kerjanya.
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk mengembangkan diri dan potensi, mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian, kritik, dan berprestasi. Dalam hubungannya dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu memberikan kesempatan kepada pegawai bawahan agar mereka dapat mengaktualisasikan diri secara baik dan wajar di perusahaan.

Selanjutnya, Abraham Maslow berpendapat bahwa orang dewasa (pegawai bawahan) secara normal harus terpenuhi minimal 85 persen kebutuhan fisiologis, 70 persen kebutuhan rasa aman, 50 persen kebutuhan sosial, 40 persen kebutuhan penghargaan, dan 15 persen kebutuhan aktualisasi diri. Jika tidak terpenuhi maka pegawai tersebut akan mengalami konflik diri, keluarga, dan bisa juga menjadi penyebab terjadinya konflik kerja. Dengan demikian, jika kebutuhan pegawai tidak terpenuhi, pemimpin akan mengalami kesulitan dalam memotivasi kerja pegawai.

b. Teknik komunikasi persuasif

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

A = *Attention* (Perhatian)

I = *Interest* (Minat)

D = *Desire* (Hasrat)

D = *Decision* (Keputusan)

A = *Action* (Aksi/Tindakan)

S = *Satisfaction* (Kepuasan)

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

D. Model dan Prinsip Motivasi

1. Model Motivasi

Perkembangan teori manajemen juga mencakup model-model motivasi yang berbeda. Berikut ini akan dibahas tiga model motivasi dengan urutan atas dasar kemunculannya, yaitu model tradisional, model hubungan manusiawi, dan

model sumber daya manusia.

a. Model tradisional

Model tradisional dari motivasi berhubungan dengan Frederick Taylor dan aliran manajemen ilmiah. Model ini mengisyaratkan bahwa manajer menentukan bagaimana pekerjaan-pekerjaan harus dilakukan dan digunakan sistem pengupahan insentif untuk memotivasi para pekerja lebih banyak berproduksi, lebih banyak menerima penghasilan.

Pandangan tradisional menganggap bahwa para pekerja pada dasarnya malas dan hanya dapat dimotivasi dengan penghargaan berwujud uang. Dalam banyak situasi pendekatan ini cukup efektif. Sejalan dengan meningkatnya efisiensi, karyawan yang dibutuhkan untuk tugas tertentu dapat dikurangi. Lebih lanjut, manajer mengurangi besarnya upah insentif. Pemutusan hubungan kerja menjadi biasa dan pekerja akan mencari keamanan/jaminan kerja daripada hanya kenaikan upah kecil dan sementara.

b. Model hubungan manusiawi

Banyak praktek manajemen merasakan bahwa pendekatan tradisional tidak memadai. Elton Mayo dan para peneliti hubungan manusiawi lainnya menemukan bahwa kontak-kontak sosial karyawan pada pekerjaannya adalah juga penting dan bahwa kebosanan dan tugas-tugas yang bersifat pengulangan adalah faktor-faktor pengurang motivasi. Mayo dan kawan-kawan juga percaya bahwa manejer dapat memotivasi bawahan melalui pemenuhan kebutuhan-kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna dan penting.

Sebagai hasilnya, para karyawan diberi berbagai kebebasan untuk membuat keputusan sendiri dalam pekerjaannya. Perhatian yang lebih besar diarahkan pada kelompok-kelompok kerja organisasi informal. Lebih banyak informasi disediakan untuk karyawan tentang perhatian manajer dan operasi organisasi.

c. Model sumber daya manusia

Kemudian para teoritis seperti McGregor dan Maslow, dan para peneliti seperti Argyris dan Likert, melontarkan kritik kepada model hubungan manusiawi dan mengemukakan pendekatan yang lebih “*sophisticated*” untuk memanfaatkan para karyawan. Model ini menyatakan bahwa para karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, tidak hanya uang atau keinginan untuk mencapai kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan memperoleh pekerjaan yang berarti. Mereka beralasan bahwa kebanyakan orang telah dimotivasi untuk melakukan pekerjaan secara baik dan bahwa mereka tidak secara otomatis melihat pekerja sebagai sesuatu yang tidak dapat menyenangkan. Mereka mengemukakan bahwa para karyawan lebih menyukai pemenuhan kepuasan dari suatu prestasi kerja yang baik. Jadi, para karyawan dapat diberi tanggung jawab yang lebih besar untuk pembuatan keputusan-keputusan dan pelaksanaan tugas-tugas.

2. Prinsip-Prinsip Motivasi

Motivasi yang diberikan oleh atasan kepada bawahan, tentunya harus menggunakan pedoman atau dengan kata lain prinsip-prinsip yang harus dijadikan pedoman oleh atasan untuk memotivasi bawahannya Menurut Mangkunegara (2008:100) prinsip-prinsip dalam memotivasi kerja pegawai adalah sebagai

berikut :

- a. Prinsip partisipasi
- b. Prinsip komunikasi
- c. Prinsip mengakui andil bawahan
- d. Prinsip pendelegasian wewenang
- e. Prinsip memberikan perhatian

Prinsip-prinsip motivasi diatas sebagai alat analisis dalam penelitian ini sehingga diharapkan dapat memperjelas kedudukan dan fungsi dari motivasi sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk itu peneliti akan mengemukakan satu persatu pengertian dari prinsip-prinsip motivasi tersebut diatas, sebagai berikut :

- a. Prinsip partisipasi

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

- b. Prinsip komunikasi

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

- c. Prinsip mengakui andil bawahan

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

d. 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.

e. Prinsip memberi perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai, akan memotivasi pegawai bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

E. Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakkan atau dijalankan pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut. Berikutnya ada beberapa pendapat tentang kinerja yang akan diuraikan oleh peneliti.

Kinerja menurut Prawirosentono yang dikutip oleh Pasolong (2007:176), adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai atau sekelompok pegawai dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Menurut Gibson yang dikutip oleh Pasolong (2007:176), Kinerja seseorang ditentukan oleh kemampuan dan motivasinya untuk melaksanakan pekerjaan.

Pengertian Kinerja menurut Mangkunegara (2008:67) Kinerja merupakan hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Lembaga Administrasi Indonesia disingkat LAN-RI dalam Pasolong (2007:175), merumuskan kinerja sebagai berikut: “Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi.

Selanjutnya peneliti akan kemukakan pengertian kinerja menurut T. R. Mitchel dalam buku Sedarmayanti (2006:51), menjelaskan bahwa: *Performance = ability x motivation*

Maksudnya untuk mendapatkan gambaran tentang kinerja seseorang, maka diperlukan pengkajian khusus tentang kemampuan dan motivasi.

Menurut Sinambela dkk yang dikutip oleh Pasolong (2007:178), Kinerja pegawai sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan keahlian tertentu.

Pengertian kinerja menurut Robbins dalam buku Pasolong (2007:179), mengatakan bahwa : “Kinerja adalah hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya”.

F. Indikator Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai secara objektif dan akurat dapat dievaluasi melalui tolak ukur tingkat kinerja. Pengukuran tersebut berarti memberi kesempatan bagi para pegawai untuk mengetahui tingkat kinerja mereka. Memudahkan pengkajian

kinerja pegawai, lebih lanjut Mitchel dalam buku Sedarmayanti (2006:51) mengemukakan indikator-indikator kinerja yaitu sebagai berikut :

1. Kualitas Kerja (*Quality of work*)
2. Ketetapan Waktu (*Pomptnees*)
3. Inisiatif (*Initiative*)
4. Kemampuan (*Capability*)
5. Komunikasi (*Communication*)

Indikator kinerja pegawai di atas akan dibahas di bawah untuk lebih mempermudah dalam memahami kinerja pegawai, yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja (*Quality of work*) adalah kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya yang tinggi pada gilirannya akan melahirkan penghargaan dan kemajuan serta perkembangan organisasi melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan secara sistematis sesuai tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang pesat.
2. Ketetapan Waktu (*Pomptnees*) yaitu berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan. Setiap pekerjaan diusahakan untuk selesai sesuai dengan rencana agar tidak mengganggu pada pekerjaan yang lain.
3. Inisiatif (*Initiative*) yaitu mempunyai kesadaran diri untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab. Bawahan atau pegawai dapat melaksanakan tugas tanpa harus bergantung terus menerus kepada atasan.

4. Kemampuan (*Capability*) yaitu diantara beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, ternyata yang dapat diintervensi atau diterapi melalui pendidikan dan latihan adalah faktor kemampuan yang dapat dikembangkan.
5. Komunikasi (*Communication*) merupakan interaksi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan untuk mengemukakan saran dan pendapatnya dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Komunikasi akan menimbulkan kerjasama yang lebih baik dan akan terjadi hubungan-hubungan yang semakin harmonis diantara para pegawai dan para atasan, yang juga dapat menimbulkan perasaan senasib sepenanggungan.

Pendapat tersebut mengatakan bahwa untuk mendapatkan kinerja pegawai yang optimal yang menjadi tujuan organisasi harus memperhatikan aspek-aspek kualitas pekerjaan, ketetapan waktu, inisiatif, kemampuan serta komunikasi.

G. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai

Dilihat di atas maka dapat diketahui bahwa motivasi memiliki pengaruh dengan kinerja pegawai karena seperti yang dikatakan oleh T. R. Mitchel dalam buku Sedarmayanti (2006:51), menjelaskan bahwa : *Performance = ability x motivation*.

Maksudnya untuk mendapatkan gambaran tentang kinerja seseorang, maka diperlukan pengkajian khusus tentang kemampuan dan motivasi.

Yang mana hal yang hampir sama juga dikatakan oleh Gibson yang dikutip oleh Pasolong (2007:176), menyatakan bahwa: Kinerja seseorang ditentukan oleh kemampuan dan motivasinya untuk melaksanakan pekerjaan.

Konsep pendekatan sistem motivasi dengan kinerja pegawai dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Input

Terdiri dari sumber-sumber manajemen (*the six m*) yaitu sebagai berikut:

a. *Man* (Manusia)

Sumber daya manusia merupakan faktor dari sebuah proses pencapaian tujuan organisasi yang sangat penting keberadaannya karena manusia (para pegawai) merupakan kunci keberhasilan dari pencapaian sasaran organisasi pada Dinas Bina Marga Kabupaten Serdang Bedagai.

b. *Money* (Biaya)

Biaya dalam bentuk uang merupakan faktor yang tidak kalah pentingnya karena merupakan unsur yang memodali seluruh kegiatan yang dilaksanakan pada Dinas Bina Marga Kabupaten Serdang Bedagai.

c. *Method* (Metode)

Metode atau dasar penggunaan dari sumber-sumber yang sudah ada pada Dinas Bina Marga Kabupaten Serdang Bedagai.

d. *Machine* (Mesin)

Merupakan unsur untuk menciptakan sesuatu yang digunakan untuk pencapaian tujuan daripada Dinas Bina Marga Kabupaten Serdang Bedagai.

e. *Material* (Bahan Baku)

Merupakan salah satu alat kerja untuk mendukung tercapainya suatu keberhasilan dalam melakukan pekerjaan yang akan dikerjakannya, karena

dengan bahan-bahan yang memenuhi atau tersedia, maka seluruh pekerjaan akan menghasilkan kinerja kerja yang baik.

f. *Market* (Pemasaran)

Merupakan unsur yang menjadi alat untuk mendistribusikan semua jenis pekerjaan yang dihasilkan oleh para pegawai Dinas Bina Marga Kabupaten Serdang Bedagai.

2. Proses

Dalam suatu proses semua sumber-sumber dari input diupayakan untuk dapat dimanfaatkan dalam melaksanakan motivasi yang berdasarkan prinsip-prinsip motivasi yang ditujukan untuk memenuhi indikator dari kinerja pegawai. Dalam hal ini, motivasi yang dilakukan berdasarkan prinsip-prinsip motivasi kinerja pegawai.

3. Output

Merupakan hasil yang telah dicapai melalui proses kerja yang dilakukan oleh para pegawai Dinas Bina Marga Kabupaten Serdang Bedagai, serta didukung oleh sumber daya lainnya, sehingga diperoleh suatu hasil kerja. Apabila indikator-indikator kinerja pegawai telah dapat dilaksanakan dengan memanfaatkan input yang ada, maka kinerja pegawai akan meningkat.

4. Feedback

Umpan balik yang diharapkan adalah memperbaiki kekurangan di dalam pelaksanaan kinerja pegawai Dinas Bina Marga Kabupaten Serdang Bedagai.