

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

Didalam pengembangan perusahaan, sumber daya manusia faktor terpenting pendukung berlangsungnya suatu perusahaan. Manajemen sumber daya manusia merupakan proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi.¹

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan kontribusi produktif individu yang terdapat didalam suatu organisasi melalui sejumlah cara yang dapat dipertanggungjawabkan secara strategis, etis, dan sosial. Para pimpinan bekerja melalui upaya orang lain atau bawahan sehingga ia membutuhkan pemahaman tentang konsep manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia yang efektif mengharuskan manajer mencari cara terbaik dalam memperkerjakan karyawannya dalam pencapaian tujuan perusahaannya. Pendayagunaan sumber daya manusia yang tepat menyangkut pemahaman terhadap kebutuhan individual agar potensi sumber daya manusia dapat digali dan dimanfaatkan secara penuh. Hal terpenting dari manajemen sumber daya manusia yaitu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya manusia secara penuh dan berkesinambungan terhadap sumber daya manusia yang ada sehingga mereka dapat bekerja secara optimal, efektif, dan produktif dalam pencapaian tujuan perusahaan.²

Tujuan manajemen sumber daya manusia:³

1. Produktivitas

Produktivitas sebagai tujuan manajemen sumber daya manusia adalah tersedianya tenaga kerja yang produktif. Tujuan ini dapat dicapai pada saat

¹ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2011, h. 42.

² Burhanuddin Yusuf, *Manajemen...*, h. 29.

³ Hadari Nawawi, *Manajemen...*, h. 64.

rekrutmen, seleksi, penempatan, pengembangan karier dilakukan perusahaan secara tepat, sehingga para pekerjanya merupakan tenaga kerja produktif.

2. Keamanan dan kepuasan kerja

Tujuan ini untuk mewujudkan kondisi sumber daya manusia yang mendukung kemampuannya mewujudkan produktivitas yang tinggi dalam bekerja, baik dari segi fisik maupun psikis. Kondisi yang ingin dicapai adalah perasaan aman dan puas dalam bekerja, karena berada dalam kondisi yang menyenangkan dan diperlakukan sesuai harkat dan martabat sebagai manusia. Tercapainya kondisi ini dapat dilihat dari kesediaan bekerja keras pekerjanya dengan moral dan disiplin kerja yang tinggi.

3. Kualitas SDM

Manajemen sumber daya manusia dalam menunjang pencapaian tujuan perusahaan, dapat diwujudkan jika karyawannya mampu menyediakan tenaga kerja yang berkualitas. Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas, agar mampu mewujudkan tujuan bisnis berupa produk dan pelayanan yang berkualitas.

4. Keuntungan dan Manfaat

Manajemen sumber daya manusia bertujuan menyediakan dan mengembangkan sumber daya manusia yang mampu mewujudkan keuntungan dan manfaat lain bagi perusahaan. Sedangkan sisi lain dari sumber daya manusia adalah agar pekerja memperoleh pembagian yang layak dari keuntungan dan manfaat lainnya yang dicapai/diperoleh oleh perusahaan.

A. Motivasi

1. Pengertian Motivasi

Menurut arti katanya, motivasi atau motivation berarti pemberian motif, penimbulkan motive atau hal yang menimbulkan dorongan atau

keadaan yang menimbulkan dorongan. Motivasi dapat diartikan faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu.⁴

Motivasi berasal dari kata Latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya.⁵

Motivasi menjadi penting karena motivasi merupakan alat untuk mendukung dan menyalurkan perilaku karyawan agar giat bekerja sehingga dapat mewujudkan tujuan yang telah ditentukan perusahaan. Motivasi semakin penting karena manajer membagikan pekerjaannya pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi pada tujuan yang diinginkan. Ada beberapa pengertian motivasi yang dikemukakan oleh para ahli yaitu:

Menurut Hasibuan, motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan.⁶

Menurut Handoko, motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan.⁷

Menurut Ilfi Nur Diana, motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual.⁸

Menurut Hariandja, motivasi adalah faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk

⁴ M. Manullang dan Marihot Amh Manullang, *Manajemen Personalia*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2006, h. 165.

⁵ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Dasar dan Kunci Keberhasilan*, Jakarta: CV Haji Masagung, 1990, h. 156.

⁶ Ibid, h. 158

⁷ Hani T Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE, 2003, h. 252

⁸ Ilfi Nur Diana, *Hadis-Hadis...*, h. 197.

melakukan sesuatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha keras atau lemah.⁹

Definisi lain dari motivasi, menurut Edwin B Flipppo, motivasi adalah suatu keahlian dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga tercapai keinginan para pegawai sekaligus tercapai tujuan organisasi.¹⁰

Dari beberapa pengertian motivasi diatas, dapat disimpulkan pengertian dari motivasi, motivasi adalah alat untuk mendorong karyawan agar mau bekerja dengan baik sehingga keinginan dirinya dan perusahaan akan tercapai.

2. Tujuan Motivasi

Menurut Hasibuan tujuan dari motivasi :¹¹

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- b. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- c. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
- d. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- g. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan.
- h. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- i. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan.
- j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

3. Proses Motivasi

Berikut proses motivasi:¹²

- a. Tujuan

⁹ Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: PT Grasindo, 2000, h. 321.

¹⁰ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen...*,h. 158.

¹¹ Ibid, h. 161.

¹² Ibid, h. 167-168.

Dalam proses motivasi perlu ditetapkan terlebih dahulu tujuan organisasi, baru kemudian para karyawan dimotivasi ke arah tujuan itu.

b. Mengetahui Kepentingan

Dalam proses motivasi perlu mengetahui keinginan karyawan dan tidak hanya melihat dari sudut kepentingan pimpinan dan perusahaan saja.

c. Komunikasi Efektif

Dalam proses motivasi harus dilakukan komunikasi yang baik dengan bawahan. Bawahan harus mengetahui apa yang akan diperolehnya dan syarat apa saja yang harus dipenuhinya supaya insentif tersebut dapat diperolehnya.

d. Integrasi Tujuan

Dalam proses motivasi harus menyatukan tujuan organisasi dan tujuan kepentingan karyawan.

e. Fasilitas

Manajer penting untuk memberikan bantuan fasilitas kepada organisasi dan individu karyawan yang akan mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan seperti memberikan bantuan kendaran kepada *salesman*.

f. *Team Work*

Manajer harus membentuk *team work* yang terkoordinasi baik yang bisa mencapai tujuan perusahaan. *Team work* ini penting karena dalam suatu perusahaan, biasanya terdapat banyak bagian.

4. Motivasi dalam Pandangan Islam

Dalam pandangan Islam, kebutuhan manusia bukan hanya lima faktor sebagaimana teori Maslow, tapi ada kebutuhan sipiritual yang tidak dapat ditinggalkan, yaitu kebutuhan untuk ibadah ritual dan ibadah sosial. Seseorang bekerja karena termotivasi agar dapat beribadah ritual secara sempurna, bahkan melaksanakan rukun Islam yang kelima, yaitu haji.

Selain motivasi pencapaian kesempurnaan ibadah ritual, seseorang bekerja karena termotivasi agar dapat melaksanakan ibadah sosial, yaitu

zakat, infak, sedekah, hibah, dan wakaf. Yang semula seseorang menjadi *yadu al-sufla* yakni tangan dibawah termotivasi untuk lebih produktif agar menjadi *yadu al-sufla* yakni tangan diatas, yang semula menjadi *mustahiq* termotivasi menjadi *muzakki*. Seseorang yang bekerja hanya untuk mencukupi kebutuhan dirinya sendiri, ia akan termotivasi agar dapat mencukupi kebutuhan anak, istri, keluarga, serta dapat mengangkat karyawannya dan menggajinya. Karena memberi nafkah kepada mereka akan dihitung sebagai pahala, sekalipun itu kewajiban.¹³

Motivasi kerja dalam islam berarti untuk mencari nafkah yang dimana mencari nafkah itu merupakan suatu ibadah. Dalam hal ini bukan berarti mencari nafkah hanya untuk mencari kehidupan dunia saja dengan mengejar kekayaan, bahkan status. Maka motivasi kerja dalam Islam, bukan hanya memenuhi nafkah semata tetapi sebagai kewajiban beribadah kepada Allah setelah ibadah fardlu lainnya. Bekerja untuk mencari nafkah adalah hal yang istimewa dalam pandangan Islam. Dengan bekerja akan dapat memenuhi kebutuhannya, keluarganya. Allah SWT berfirman:


 وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِّنَ
 الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَىٰ كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا ﴿٧٠﴾

“Dan sesungguhnya telah kami muliakan anak-anak Adam, kami angkat mereka di daratan dan di lautan (untuk memperoleh penghidupan), kami beri mereka rezeki dari yang baik-baik dan kami lebihkan mereka dengan kelebihan yang sempurna atas kebanyakan makhluk yang telah kami ciptakan” (QS. Al Isra Ayat 70)¹⁴

¹³ Ilfi Nur Diana, *Hadis-Hadis...*, h. 200.

¹⁴ Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-qur'an dan Terjemahannya*, Semarang: CV. Alwaah, 1989, h. 435.

5. Asas-Asas Motivasi

Asas motivasi harus dapat meningkatkan produktivitas kerja dan memberikan kepuasan kepada karyawan. Asas-asas motivasi itu adalah sebagai berikut:¹⁵

a. Asas Mengikutsertakan

Asas ini dimaksudkan untuk mengajak bawahan untuk ikut serta dan memberikan kesempatan kepada mereka untuk mengajukan ide, serta rekomendasi dalam mengambil keputusan. Dengan begitu bawahan akan merasa ikut bertanggungjawab untuk tercapainya tujuan perusahaan, sehingga semangat kerjanya akan meningkat.

b. Asas Komunikasi

Asas ini untuk menginformasikan secara jelas tujuan yang ingin dicapai, cara mengerjakannya serta kendala yang dihadapi. Dengan begitu akan meningkatkan motivasi kerja bawahan, karena semakin banyak seseorang mengetahui suatu hal, maka keinginannya atau perhatiannya juga akan bertambah besar.

c. Asas Pengakuan

Asas ini untuk memberikan penghargaan dan pengakuan yang tepat dan wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang telah dicapai. Dengan begitu semangat kerjanya akan bertambah karena merasa usahanya telah dihargai.

d. Asas Wewenang yang Didelegasikan

Asas ini dimaksudkan untuk mendelegasikan sebagian wewenang dan kebebasan untuk mengambil keputusan-keputusan, dan kreativitas kepada bawahan untuk melaksanakan tugas-tugas atasan atau manajer. Dengan begitu motivasi kerjanya akan meningkat karena merasa dipercaya untuk melakukan tugas atasan dengan baik.

e. Asas Perhatian Timbal Balik

¹⁵ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen...*,h. 162-163.

Asas ini untuk memotivasi bawahan dengan mengemukakan keinginan kepada mereka dan berusaha dserta memahami kebutuhan-kebutuhan yang diharapkan bawahan dari perusahaan.

6. Model-Model Motivasi

Model motivasi berkembang dari teori klasik (tradisional) menjadi teori modern, berikut model-model motivasi itu:¹⁶

a. Model Tradisional

Model ini mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan agar semangat kerja meningkat yaitu dengan memberikan sistem insentif berupa uang atau barang kepada karyawan yang berprestasi baik. Semakin banyak produksinya maka akan semakin banyak balas jasanya. Jadi motivasi bawahan hanya untuk mendapat insentif saja.

b. Model Hubungan Manusia

Mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna dan penting. Dengan begitu karyawan akan mendapat kebebasan membuat keputusan dan kreativitas dalam pekerjaannya. Dengan memperhatikan kebutuhan materiil dan non materiil karyawan.

c. Model Sumber Daya Manusia

Model ini mengatakan bahwa karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, bukan hanya uang/barang atau keinginan akan kepuasan, tetapi juga kebutuhan akan pencapaian dan pekerjaan yang berarti. Dalam model ini karyawan hanya akan merasa puas jika ia berhasil memberikan prestasi yang berarti pada perusahaannya.

7. Metode Motivasi

Ada dua metode motivasi:¹⁷

a. Motivasi Langsung

¹⁶ Ibid, h. 164-165.

¹⁷ Ibid, h. 165-166.

Motivasi langsung adalah motivasi materiil dan nonmateriil yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus, bintang jasa, dan lain-lain.

b. Motivasi Tidak Langsung

Motivasi tidak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang semangat kerja, sehingga karyawan merasa betah dan semangat kerja. Seperti kursi empuk, ruang nyaman, penempatan yang tepat dan lain-lain.

8. Alat-Alat Motivasi

Alat-alat motivasi berupa:¹⁸

a. *Material Incentive*

Material incentive adalah motivasi yang bersifat material sebagai imbalan prestasi yang diberikan oleh karyawan. Seperti uang dan barang.

b. *Non Material Incentive*

Non material incentive adalah motivasi yang tidak berbentuk materi. Seperti penempatan yang tepat, pekerjaan yang terjamin, piagam penghargaan, bintang jasa, perlakuan yang wajar, dan lain-lain.

9. Jenis-Jenis Motivasi

Ada dua jenis motivasi:¹⁹

a. Motivasi Positif

Dalam motivasi positif manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada karyawan yang berprestasi diatas prestasi standar.

¹⁸ Ibid, h. 166.

¹⁹ Ibid, h. 166-167

b. Motivasi Negatif

Manajer memotivasi karyawannya dengan hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam waktu jangka pendek akan meningkat karena merasa takut dihukum, tapi untuk jangka panjang dapat berakibat kurang baik.

B. Teori Motivasi

Teori motivasi dikelompokkan menjadi dua kategori utama yaitu Kategori content dan process. Pertama kategori content, kategori ini meliputi teori-teori kebutuhan, antara lain dari Maslow. Teori ini menjelaskan perilaku manusia didorong oleh stimuli internal (kebutuhan-kebutuhan) tertentu. Maka dari itu teori ini lebih memperhatikan pada sebab-sebab internal dan eksternal perilaku (*needs dan incentives*). Terdapat tiga variabel utama dan menjelaskan perilaku pekerja yaitu:

- a. *Employee Needs*, seorang pekerja mempunyai sejumlah kebutuhan yang hendak dipenuhi antara lain eksistence (*biological and safety*), *relatedness (affection, companionship, and influence)*, *growth (achievement and self-actualization)*
- b. *Organizational Incentives*. Organisasi atau perusahaan mempunyai rewards untuk memenuhi kebutuhan karyawannya. Rewards ini mencakup substantive rewards (*pay, job security dan physical working conditions*), *interactive rewards (co-workers, supervision, praises, and recognition)*, dan *intrinsic rewards (accomplishment, challenge, and responbility)*. Faktor ini berpengaruh pada perilaku pekerja.
- c. *Perceptual outcomes*. Karyawan memiliki beberapa persepsi diantaranya, nilai dari *rewards* organisasi, hubungan antara prestasi kerja dengan *rewards*, kemungkinan yang bisa dihasilkan melalui usaha-usaha mereka dalam prestasi kerjanya.

Teori kategori *process*, lebih mengarahkan perhatian pada proses melalui pekerja yang melakukan pilihan-pilihan motivasinya. Teori ini menyatakan bahwa perilaku seorang pekerja dapat dikendalikan dengan *rewards* dan *punishment*. Berikut penjelasan dari teori motivasi kategori *content* dan *process*.

1. Teori *Content* (Teori Kepuasan)

a. Teori Kebutuhan dari Maslow

Maslow dalam teorinya menyetengahkan tingkatan (*hierarki*) kebutuhan, yang berbeda kekuatannya dalam memotivasi seseorang melakukan kegiatan. Ia menghipotesiskan bahwa dalam diri manusia ada lima jenjang kebutuhan, yaitu:²⁰

a. Faali (fisiologi)

Meliputi rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks, dan kebutuhan raga lainnya.

b. Keamanan

Meliputi keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.

c. Sosial

Mencakup kasih sayang, rasa dimiliki, diterima baik, dan persahabatan.

d. Penghargaan

Mencakup rasa dihormati internal seperti harga diri, otonomi dan prestasi, dan faktor hormat eksternal seperti status, pengakuan, dan perhatian.

e. Aktualisasi diri

Perilaku manusia didorong oleh stimuli internal atau kebutuhan-kebutuhan tertentu. Kebutuhan manusia dapat disusun menurut hirarki, dimana kebutuhan paling atas akan menjadi motivator utama jika kebutuhan pada tingkat

²⁰ Ibid, h. 197.

bawahnya sudah dipenuhi. Kebutuhan yang telah terpenuhi bukan merupakan faktor motivasi perilaku, namun kebutuhan yang tidak terpenuhilah yang paling mempengaruhi perilaku seseorang.

Kebutuhan faali dan kebutuhan keamanan digambarkan sebagai kebutuhan order rendah, sedangkan kebutuhan sosial, penghargaan dan aktualisasi diri berada pada kebutuhan order tinggi. Perbedaan kedua order itu berdasarkan alasan bahwa kebutuhan order tinggi itu dipenuhi secara *internal* (di dalam diri seseorang), sedangkan kebutuhan order rendah dipenuhi secara *eksternal* (dengan upah, kontrak, masa kerja, dan lain-lain).²¹

b. Teori ERG (*Existence, Relatedness, and Growth*)

Teori ini dari Clayton Alfeder, beranggapan bahwa kebutuhan manusia dalam suatu hierarki. Alfeder sependapat bahwa orang cenderung meningkat kebutuhannya sejalan dengan terpuaskannya kebutuhan di bawahnya. Menurut ERG ada tiga kelompok kebutuhan utama, yaitu:²²

1. Kebutuhan akan keberadaan (*existence needs*)

Kebutuhan ini berhubungan dengan kebutuhan dasar termasuk juga kebutuhan fisiologis yang meliputi makan, minum, pakaian, perumahan, dan keamanan.

2. Kebutuhan akan afiliasi (*relatedness needs*)

Kebutuhan ini menekankan pentingnya hubungan antara individu dan juga hubungan masyarakat ditempat kerja di perusahaan tersebut.

3. Kebutuhan akan pertumbuhan (*growth needs*)

Kebutuhan akan pengembangan potensi dalam diri seseorang untuk maju dan meningkatkan kemampuan pribadinya.

c. Teori Dua Faktor dari Frederick Herzberg

²¹ Ibid, h. 198.

²² Burhanuddin Yusuf, *Manajemen...*, h. 270.

Herzberg berpendapat bahwa terdapat dua faktor yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya yaitu faktor pemuas kerja dan faktor penyebab ketidakpuasan kerja yang berkaitan dengan suasana pekerjaan.

Teori ini menjelaskan bahwa faktor-faktor yang menyebabkan orang termotivasi atau berkomitmen berbeda dengan faktor-faktor yang menghasilkan kepuasan kerja. Faktor motivasi berkaitan dengan sifat dasar kerja itu sendiri dan imbalan yang diperoleh secara intrinsik dan langsung dari kinerja kerja. Faktor-faktor higiene berkaitan dengan aspek-aspek fisik, sosial, dan ekstrinsik dari lingkungan kerja. Motivasi berbeda dengan kepuasan kerja.²³

Agar menumbuhkan sifat kerja yang positif pada bawahan, maka menurut gagasan Herzberg, para pemimpin harus memberi perhatian yang sungguh-sungguh agar faktor-faktor motivator memberikan motivasi pada karyawannya sebagai berikut:²⁴

a. *Achievement* (keberhasilan pelaksanaan)

Agar seorang bawahan dapat berhasil mewujudkan tujuan perusahaan, maka pemimpin harus mempelajari bawahannya dan pekerjaannya dengan memberikan kesempatan kepadanya agar bawahan dapat berusaha mencapai hasil. Kesempatan itu harus sedemikian rupa sehingga orang-orang berkembang sendiri. Selanjutnya agar pemimpin memberi semangat pada bawahan sehingga bawahannya mau berusaha mengerjakan sesuatu yang dirasa bawahan tidak dapat dikuasainya. Bila bawahan telah berhasil mengerjakan pekerjaannya, maka pemimpin harus menyatakan keberhasilan itu.

b. *Recognition* (pengakuan)

²³ Ibid, h. 271.

²⁴ M. Manullang dan Marihot Amh Manullang, *Manajemen...*, h. 179.

Sebagai lanjutan dari keberhasilan pelaksanaan pemimpin harus memberi pernyataan pengakuan akan keberhasilan tersebut. Pengakuan itu dapat dilakukan dengan:

- a. Langsung menyatakan keberhasilan ditempat pekerjaannya, lebih dilakukan sewaktu ada oranglain.
 - b. Memberi surat penghargaan
 - c. Memberi hadiah berupa uang tunai.
 - d. Memberi medali, surat penghargaan dan hadiah uang tunai.
 - e. Memberi kenaikan gaji dan promosi.
- c. *The Work it Self* (pekerjaan itu sendiri)

Pemimpin membuat usaha-usaha yang riil dan meyakinkan sehingga bawahan mengerti akan pentingnya pekerjaan yang dilakukannya dan berusaha menghindari kebosanan dalam pekerjaan bawahan serta mengusahakan setiap bawahan sudah tepat dalam pekerjaannya.

- d. *Responsibilities* (tanggungjawab)

Agar tanggungjawab benar-benar menjadi faktor motivator bagi bawahan, maka pemimpin harus menghindari supervisi yang ketat, dengan membiarkan bawahan bekerja sendiri sepanjang pekerjaan itu memungkinkan dan menerapkan prinsip partisipasi. Diterapkannya prinsip partisipasi membuat bawahan sepenuhnya merencanakan dan melaksanakan pekerjaannya.

- e. *Advacement* (pengembangan)

Pengembangan merupakan salah satu faktor motivator bawahan. Agar faktor ini benar-benar berfungsi maka pemimpin dapat memulainya dengan melatih bawahannya untuk pekerjaan yang lebih bertanggung jawab. Bila ini sudah dilakukan, pemimpin memberi rekomendasi tentang bawahan yang siap untuk pengembangan, untuk menaikkan jabatannya atau dikirim mengikuti pendidikan atau latihan lanjutan.

Berikut faktor-faktor *hygienis* menurut Herzberg. Karyawan belum dapat mengharapkan faktor kepuasan tercapai, sebelum kekecewaan didalam pekerjaan dapat dihilangkan lebih dahulu. Agar kekecewaan dapat dihilangkan dari pekerjaan maka pemimpin harus melakukan tindakan sebagai berikut:²⁵

a. *Technical Supervision*

Dengan *Technical Supervision* yang menimbulkan kekecewaan dimaksudkan adanya kurang mampuan dipihak atasan, bagaimana caranya men-supervisi dari segi teknis pekerjaan yang merupakan tanggungjawabnya atau atasan mempunyai kecakapan teknis yang lebih rendah dari yang diperlukan kedudukannya. Untuk mengatasi hal ini pimpinan harus memperbaiki dirinya dengan jalan mengikuti pendidikan atau latihan.

b. *Interpersonal Supervision*

Interpersonal Supervision menunjukkan hubungan perseorangan antara bawahan dengan atasannya, dimana kemungkinan bawahan merasa tidak mampu bergaul dengan atasannya. Untuk itu pimpinan memiliki kecakapan berikut:²⁶

a. *Technical skill* (kecakapan teknis), meliputi kecakapan menggunakan metode dan proses, dan umumnya berhubungan dengan kemampuan menggunakan alat.

b. *Human skill* (kecakapan kemanusiaan), meliputi kemampuan bekerja di dalam atau dengan kelompok, sehingga dapat membangun kerjasama dan mengkoordinasikan berbagai kegiatan.

c. *Conceptual skill* (kecakapan konsepsional), meliputi kemampuan memahami kerumitan seluruh organisasi, sehingga dalam berbagai tindakan yang diambil tekanan selalu dalam usaha merealisasi tujuan organisasi sebagai keseluruhan.

²⁵Ibid, h. 181.

²⁶ Ibid, h. 182

c. *Policy and Administrasi*

Policy personalia umumnya dibuat dalam bentuk tertulis. Biasanya, yang dibuat dalam bentuk tertulis adalah baik, oleh karena itu yang utama ialah bagaimana pelaksanaan dalam praktek. Pelaksanaan kebijaksanaan dilakukan masing-masing manajer. Di sinilah peran masing-masing manajer agar apa yang ditulis benar-benar direalisasikan dalam praktek. Dalam hal ini agar mereka membuatnya dengan seadil-adilnya. Kunci policy personalia, terletak pada keharusan adanya sistem karir dalam organisasi.

d. Gaji

Pada umumnya manajer tidak dapat menentukan sendiri skala gaji yang berlaku didalam unitnya, namun manajer mempunyai kewajiban menilai apakah jabatan-jabatan dibawah pengawasannya mendapat kompensasi sesuai dengan pekerjaan yang mereka kerjakan.

Manajer harus berusaha untuk mengetahui bagaimana jabatan didalam perusahaannya diklasifikasikan dan elemen-elemen apa saja yang menentukan pengklasifikasian itu. Berdasarkan itu ia harus mengemukakan perubahan kepada atasannya dan jika tidak disetujui maka harus menjelaskan kepada bawahannya sehingga mengerti persoalannya.²⁷

e. Keadaan pekerjaan

Masing-masing manajer dapat berperan dalam berbagai macam hal, agar keadaan masing-masing bawahannya menjadi lebih sesuai. Misal ruangan kerja, penerangan, perabot, suhu udara dan kondisi fisik lainnya. Wewenang untuk itu, tidak seluruhnya berada ditangan manajer tapi manajer dapat memperjuangkannya dengan atasannya.

Dalam implementasinya dilingkungan perusahaan, teori ini menekankan pentingnya menciptakan keseimbangan antara kedua

²⁷ Ibid, h. 183

faktor tersebut. Jika salah satu tidak terpenuhi maka akan mengakibatkan pekerjaan tidak efektif dan tidak efisien.²⁸

Untuk itu dalam menerapkan teori ini harus memperhitungkan dengan tepat faktor mana yang lebih berpengaruh kuat dalam kehidupan kekaryaannya seseorang, baik intrinsik maupun ekstrinsik.

d. Teori motivasi prestasi dari Mc. Clelland

Teori ini menyatakan bahwa seseorang bekerja memiliki energi potensial yang dapat dimanfaatkan tergantung pada dorongan motivasi, situasi, dan peluang yang ada. David Mc. Clelland meneliti tiga jenis kebutuhan:²⁹

1. Kebutuhan akan prestasi.

Ciri-cirinya:

- a. Orang yang memiliki kebutuhan prestasi tinggi memiliki rasa tanggung jawab terhadap pelaksanaan suatu tugas, sehingga ia akan selalu berupaya menyelesaikan pekerjaan yang diamanahkan kepadanya dengan penuh tanggung jawab.
- b. Orang yang memiliki kebutuhan akan prestasi yang tinggi dan ia memiliki suatu keinginan besar untuk dapat berhasil dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- c. Orang yang memilih kebutuhan prestasi tinggi memiliki keinginan untuk bekerja keras guna memperoleh tanggapan atau umpan balik atas pelaksanaan tugasnya, karena ia selalu berkeinginan untuk memperbaiki kinerja dimasa yang akan datang.

2. Kebutuhan akan afiliasi.

Kebutuhan akan afiliasi ini menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang. Karena setiap karyawan menginginkan:³⁰

²⁸Hadari Nawawi, *Manajemen...*, h. 354.

²⁹Burhanuddin Yusuf, *Manajemen...*, h. 271.

³⁰Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen...*,h. 180.

- a. Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain dilingkungan dimana mereka bekerja.
 - b. Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*).
 - c. Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*).
 - d. Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*).
3. Kebutuhan akan kekuasaan.³¹
- a. Keinginan untuk mempengaruhi secara langsung terhadap orang lain.
 - b. Keinginan untuk mengadakan pengendalian terhadap orang lain.
 - c. Adanya suatu upaya untuk menjaga hubungan pimpinan pengikut.
 - d. Mereka pada umumnya berusaha mencari posisi pimpinan.

e. Teori X dan Y dari Mc. Gregor

Teori ini hasil dari penelitian Mc. Gregor dalam bukunya yang berjudul *The Human Side of Enterprise*. Melalui teorinya itu ia berusaha menonjolkan sisi peranan sentral yang dimainkan manusia dalam organisasi, dengan menempatkan beberapa aspek penting yang berhasil disadap dari hakikat manusia itu sendiri. Inti dari teori Mc. Gregor terlihat pada klasifikasi yang dibuatnya tentang manusia, yaitu:³²

1. Teori X yang pada dasarnya mengatakan bahwa manusia cenderung berperilaku negatif.
2. Teori Y yang pada dasarnya mengatakan bahwa manusia cenderung berperilaku positif.

³¹Burhanuddin Yusuf, *Manajemen...*, h. 273.

³²Ibid, h. 272.

Teori X mengatakan bahwa para manajer menggunakan asumsi bahwa manusia mempunyai ciri-ciri, seperti:³³

1. Para pekerja pada dasarnya tidak senang bekerja dan apabila mungkin maka mereka akan berusaha mengelakkannya.
2. Karena para pekerja tidak senang bekerja, mereka harus dipaksa, diawasi, atau diancam dengan berbagai tindakan runitif agar tujuan organisasi tercapai.
3. Para pekerja akan berusaha mengelakkan tanggung jawab dan hanya akan bekerja apabila menerima perintah untuk melakukan sesuatu.
4. Kebanyakan pekerja akan menempatkan pemuasan kebutuhan fisiologis dan keamanan diatas faktor-faktor lain yang berkaitan dengan pekerjaannya dan tidak akan menunjukkan keinginan atau ambisinya untuk maju.

Sebaliknya, menurut teori Y, para manajer menggunakan asumsi bahwa para pekerja memiliki ciri-ciri, seperti:³⁴

1. Para pekerja memandang kegiatan bekerja sebagai hal alamiah seperti halnya beristirahat dan bermain.
2. Para pekerja akan berusaha melakukan tugas tanpa terlalu diarahkan dan akan berusaha mengendalikan diri sendiri.
3. Pada umumnya para pekerja akan menerima tanggung jawab yang lebih besar.
4. Para pekerja akan berusaha menunjukkan kreatifitasnya dan oleh karenanya akan berpendapat bahwa pengambilan keputusan merupakan tanggung jawab mereka juga dan bukan semata-mata tanggung jawab orang-orang yang menduduki jabatan manajerial.

³³ Ibid, h. 273.

³⁴ Ibid, h. 273

f. Teori Motivasi Claude S., George

Teori ini mengemukakan bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana dilingkungan kerja, yaitu:³⁵

- a. Upah yang adil dan layak.
- b. Kesempatan untuk maju/promosi.
- c. Pengakuan sebagai individu.
- d. Keamanan kerja.
- e. Tempat kerja yang baik.
- f. Penerimaan oleh kelompok
- g. Perlakuan yang wajar.
- h. Pengakuan atas prestasi.

2. Teori *Process*

a. Teori Keadilan

Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja karyawan, jadi atasan harus adil terhadap semua bawahannya. Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku karyawan harus secara obyektif berupa baik atau salah bukan atas dasar suka atau tidak suka.³⁶

Dalam teori keadilan ini, masukan (*input*) meliputi, faktor-faktor seperti tingkat pendidikan, keahlian, upaya, masa kerja, kepangkatan, dan produktivitas. Sedangkan hasil (*outcome*) adalah semua imbalan yang dihasilkan dari pekerjaan seseorang seperti gaji, promosi, penghargaan, prestasi, dan status.³⁷

b. Teori Diskrepensi

Teori ini menjelaskan bahwa keadilan ditentukan oleh keseimbangan antara apa yang dirasakan seseorang sebagai hal yang seharusnya ia terima dengan apa yang secara nyata ia terima. Jika

³⁵ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen...*, h. 182.

³⁶ Ibid, h. 184.

³⁷ Burhanuddin Yusuf, *Manajemen...*, h. 273.

level *rewards* yang secara nyata ia terima sebanding dengan apa yang diharapkannya, maka ia akan merasa puas. Sebaliknya, jika setiap ketidakseimbangan yang terjadi antar kedua level *reward* tersebut maka akan meimbulkan ketidakpuasan. Teori ini untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.³⁸

c. Teori Pengharapan

Teori ini dikemukakan oleh Victor H. Vroom yang mengatakan bahwa seseorang bekerja untuk merealisasikan harapan-harapan dari pekerjaan itu. Teori ini didasarkan tiga komponen, yaitu:³⁹

1. Harapan, adalah suatu kesempatan yang disediakan dan akan terjadi karena perilaku.
2. Nilai merupakan nilai yang diakibatkan oleh perilaku tertentu.
3. Pertautan, yaitu besarnya probabilitas jika bekerja secara efektif, maka akan mengarah ke hasil-hasil yang menguntungkan.

Teori ini untuk menumbuhkan motivasi kerja didalam diri karyawan. Teori harapan ini berasumsi bahwa usaha-usaha pekerja merupakan hasil:

1. Suatu probabilitas subjektif mengenai kemampuan pegawai.
2. Suatu probabilitas subjektif mengenai imbalan atau hukuman yang timbul sebagai akibat dari perilaku pegawai.
3. Nilai yang diberikan oleh pegawai kepada imbalan dan hukuman.

Usaha yang dapat dilakukan pekerja sebagai individu dipengaruhi oleh jenis dan kualitas kemampuan yang dimilikinya, yang diwujudkanannya berupa keahlian/ketrampilan dalam bekerja. Berdasar jenis dan kualitas keahlian/ketrampilan dalam bekerja akan memperoleh hasil, yang jika sesuai harapan akan dirasa sebagai ganjaran yang memberikan kepuasan.⁴⁰

d. Teori Penguatan

³⁸ Ibid, h. 274.

³⁹ Ibid, h. 277.

⁴⁰ Hadari Nawawi, *Manajemen...*, h. 356.

Teori ini didasarkan atas hubungan sebab dan akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi. Misalnya, promosi tergantung dari prestasi yang selalu dipertahankan. Bonus kelompok tergantung pada tingkat produksi kelompok. Sifat ketergantungan tersebut berkaitan dengan hubungan antara perilaku dan kejadian yang mengikuti perilaku itu.⁴¹

Ada tiga jenis penguatan yang dapat digunakan manajer untuk memodifikasi motivasi karyawan, yaitu:⁴²

1. Penguatan positif, bisa penguat primer seperti minuman dan makanan yang memuaskan kebutuhan biologis, ataupun penguat sekunder seperti penghargaan berwujud hadiah, promosi, dan uang.
2. Penguat negatif, dimana karyawan akan mempelajari perilaku yang membawa konsekuensi tidak menyenangkan dan untuk tidak melakukannya dikemudian hari.
3. Hukuman, penerapan hukuman untuk mengurangi kemungkinan perilaku yang tidak diinginkan dan tidak diulang kembali.

C. Bentuk Motivasi Kerja

Terdapat bentuk-bentuk motivasi kerja, yaitu:

a. Motivasi Intrinsik

Motivasi ini bersumber dalam diri karyawan sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat pekerjaan yang dilakukannya. Motivasi ini berasal dari dalam dirinya sendiri tentang pekerjaan yang dilakukannya, baik karena mampu memenuhi kebutuhan, menyenangkan, atau tercapai suatu tujuan. Misalnya karyawan bekerja secara berdedikasi karena ia merasa memperoleh kesempatan untuk mengaktualisasikan dirinya.

b. Motivasi Ekstrinsik

⁴¹ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen...*, h. 185.

⁴²Burhanuddin Yusuf, *Manajemen...*, h. 277.

Motivasi ini bersumber dari luar diri karyawan, berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Misalnya karyawan bekerja karena upah/gaji tinggi, jabatan terhormat, kekuasaan besar, pujian, hukuman, dan lain-lain.

Dilingkungan perusahaan terlihat kecenderungan penggunaan motivasi ekstrinsik lebih dominan daripada motivasi intrinsik. Hal ini disebabkan karena tidak mudah menumbuhkan kesadaran dalam diri karyawan, sementara kondisi lingkungan kerja lebih banyak menggiringnya pada mendapatkan kepuasan kerja yang hanya dapat diperoleh dari luar dirinya.

D. Faktor-faktor Motivasi Kerja

Motivasi sebagai proses dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor, berikut faktor yang mempengaruhi motivasi:⁴³

1. Gaya Kepemimpinan Administrator

Gaya kepemimpinan atasan sangat berpengaruh pada motivasi kerja karyawan untuk itu perilaku pemimpin dengan gaya situasional sangat dibutuhkan, karena kepemimpinan dengan gaya otoriter akan membuat karyawan menjadi tertekan. Tugas pimpinan yaitu membangun kesadaran karyawan dengan memberikan contoh yang baik bilamana pemimpin itu melanggar peraturan ia akan malu, gaya kerja yang konsisten, tepat waktu, dan membantu rekan yang membutuhkan pertolongan.

2. Sikap Individu

Situasi dan kondisi berpengaruh pada motivasi kerja, tetapi yang lebih mempengaruhi adalah diri individu itu sendiri. Karakter yang ada dalam diri individu itu sendiri yang tidak mau mendukung motivasi

⁴³ Sudarwan Danim, *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*, Jakarta:Rineka Cipta, 2004, h. 30.

kerja antara lain sikap tidak mau meraih prestasi, cepat puas, dan fisik lemah.

3. Situasi Kerja

Lingkungan kerja, jarak tempuh, dan fasilitas yang tersedia sangat mempengaruhi motivasi kerja, jika terpenuhi maka akan meningkatkan motivasi kerja, jika tidak terpenuhi maka akan menurunkan motivasi kerja karyawan.

Menurut Faustino, motivasi seorang pekerja untuk bekerja biasanya merupakan hal yang rumit, karena motivasi itu melibatkan faktor-faktor individual dan faktor organisasional. Faktor-faktor individual meliputi kebutuhan-kebutuhan (*needs*), tujuan-tujuan (*goals*), sikap (*attitudes*) dan kemampuan-kemampuan (*abilities*). Sedangkan yang tergolong pada faktor-faktor organisasional meliputi pembayaran atau gaji (*pay*), keamanan pekerjaan (*job security*), sesama pekerja (*co-workers*), pengawasan (*supervision*), pujian (*praise*), dan pekerjaan itu sendiri (*job it self*).⁴⁴

Secara umum faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi motivasi kerja adalah:

1. Gaji

Gaji adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawannya atas hasil kerjanya yang didasarkan pada jabatan, prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan dan tanggung jawab.

Pemberian Gaji dapat dilakukan melalui beberapa sistem:

a. Sistem perbandingan

Pemberian gaji didasarkan atas berat ringannya pekerjaan.

b. Sistem nilai

Pemberian gaji didasarkan atas berat ringannya pekerjaan masing-masing kelompok dengan tingkat gaji tinggi.

⁴⁴ Faustino Cardoso G, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Andi, 2016, h. 181.

c. Sistem penggolongan pekerjaan

Pemberian gaji didasarkan atas golongan pekerjaan. Besar gaji antara golongan yang satu dengan golongan yang lain berbeda-beda.

d. Sistem perbandingan

Pemberian gaji didasarkan atas faktor-faktor pembanding yang sudah terdapat dalam satu golongan.

2. Kondisi kerja

Kondisi kerja yang mendukung situasi kerja yang kondusif tergantung pada pimpinan dalam melakukan tugasnya sebagai pemimpin. Pemimpinan yang memahami karyawan sangat dibutuhkan dalam hal ini.

Berikut tipe-tipe kepemimpinan:⁴⁵

a. Kepemimpinan otoriter

Pada tipe kepemimpinan ini kekuasaan sebagian besar mutlak pada pimpinan. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide dan pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

b. Kepemimpinan partisipasif

Pemimpin melaksanakan tugasnya dengan cara persuasif, menciptakan kerjasama yang serasi, menumuhkan loyalitas dan partisipasi bawahannya. Pemimpin memotivasi para bawahan agar ikut merasa memiliki perusahaan.

c. Kepemimpinan delegatif

Pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan pada bawahannya.

3. Hubungan kerja

⁴⁵ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen...*,h. 188.

Hubungan kerja dapat dilakukan dengan komunikasi. Baik komunikasi vertikal maupun horizontal.

Bentuk komunikasi:

a. Komunikasi vertikal

Komunikasi dari atasan untuk bawahan, dilakukan dengan memberi pengarahan, informasi, insrtuktur, nasehat, penilaian. Sedangkan dari bawahan ke atasan bertujuan untuk mensuplai informasi untuk atasannya tentang informasi dari bawahannya.

b. Komunikasi horizontal

Komunikasi sesama karyawan yang tingkatannya sama.

4. Kenaikan pangkat

Pangkat adalah kedudukan pegawai dalam jenjang susunan kepegawaian.

Dasar-dasar pertimbangan kenaikan pangkat:

a. Senioritas

Kenaikan pangkat diberikan kepada pegawai tertua di masa kerjanya.

b. Kemampuan

Kemampuan karyawan mencapai tujuan perusahaan, kenaikan pangkat diberikan sebagai wujud penghargaan.

c. Kemampuan dan senioritas

Mempertimbangkan kenaikan pangkat dengan kemampuan dan pengabdianya diperusahaan.

E. Peningkatan Motivasi Kerja Karyawan

Peningkatan motivasi kerja merupakan proses pemberian dorongan kepada karyawan agar dapat bekerja sejalan dengan batasan yang diberikan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Untuk itu untuk memotivasi karyawannya terdapat 3 tanggung jawab manajer, yaitu:⁴⁶

1. Merumuskan batasan pelaksanaan pekerjaan bawahan
Perumusannya harus jelas jenis/jumlah dan bobot tugas-tugas yang menjadi wewenang dan tanggungjawab bawahannya.
2. Menyediakan dan melengkapi fasilitas untuk pelaksanaan pekerjaannya, agar bagi pekerja memiliki motivasi kerja tinggi.

Aspek fasilitas kerja:⁴⁷

- a. Menghindari dan mencegah atau meminimalisir hambatan-hambatan

Beberapa hambatan pelaksanaan pekerjaan yang harus dieliminasi oleh manajer sebagai fasilitas kerja antara lain berupa ketidakmampuan memelihara peralatan secara layak, menunda-nunda memberikan pembiayaan untuk melaksanakan pekerjaan, desain ruangan tempat kerja yang buruk sehingga mengganggu pelaksanaan pekerjaan, dan penggunaan metode kerja yang tidak efisien. Dengan mencegahnya akan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

- b. Peralatan dan sumber-sumber kerja yang adekuat

Motivasi kerja akan menurun apabila manajer buruk dalam menyediakan dan memberikan sumber finansial, material dan dalam mengatasi kekurangan sumber daya manusia untuk dapat melaksanakan pekerjaan secara tepat, baik, dan benar.

- c. Ketelitian dalam seleksi pekerjaan

Aspek ini sangat penting karena efisiensi dan efektivitas kerja sangat dipengaruhi oleh kualitas para pekerjanya. Pekerja yang berkualitas sangat tergantung pada ketelitian dalam melakukan seleksi penerimaan tenaga kerja.

⁴⁶ Hadari Nawawi, *Manajemen...*, h. 360.

⁴⁷ *Ibid*, h. 361.

Yang dilakukan manajer dalam memotivasi karyawan:

1. Pemberian Ganjaran sebagai Motivasi

Memilih dan melaksanakan cara terbaik dalam mendorong atau memotivasi pelaksanaan pekerjaan para bawahannya. Cara ini dilakukan manajer untuk memberikan dorongan dalam bentuk ganjaran(*ekstrinsik*).

Ganjaran sebagai motivasi. Ganjaran yang diberikan dalam bentuk uang terutama berupa insentif, yang pada dasarnya merupakan penghasilan diluar upah/gaji dasar. Dengan adanya ini akan memotivasi kerja dan akan mampu mengurangi pekerja yang keluar serta mampu meningkatkan loyalitas dan dedikasi karyawan.⁴⁸

Ganjaran yang efektif sebagai motivasi kerja, harus memenuhi persyaratan sebagai berikut:

1. Ganjaran yang berharga dan memadai bagi karyawan.
2. Ganjaran diberikan dalam jumlah yang memadai.
3. Ganjaran diberikan pada waktu yang tepat.
4. Ganjaran diberika dalam berbagai jenis yang disukai.
5. Ganjaran harus diberikan secara adil/ wajar.

2. Mendesain Pekerjaan untuk Memotivasi Kerja Karyawan

Untuk mewujudkan partisipasi kerja yang efektif dan efisien, diperlukan usaha mendesain atau mendesain ulang pekerjaan yang harus dilakukan perusahaan. Desain pekerjaan penting karena:⁴⁹

- a. Memberikan batas-batas tentang kegiatan yang harus dan tidak perlu dilakukan dalam melakukan pekerjaan. Untuk menghindari banyaknya pekerjaan sehingga menyebabkan motivasi kerja menurun.
- b. Memberikan nilai-nilai yang dapat meyakinkan karyawan tentang perlunya berpartisipasi dalam bekerja untuk mewujudkan eksistensi perusahaan yang kompetitif.

⁴⁸ Ibid, h. 363.

⁴⁹ Ibid, h. 366.

- c. Memberikan petunjuk mengenai apa yang sedang dikerjakan perusahaan, sehingga memudahkan karyawan dalam memilih partisipasi yang akan dilakukannya.

Dari alasan-alasan tersebut menuntut agar setiap perusahaan melakukan desain pekerjaan atau desain ulang pekerjaan agar karyawan dapat memahami tugasnya dan memberikan motivasi untuk melakukan pekerjaan secara efektif dan efisien.

3. Memberi Motivasi dengan Sistem Upah dan Insentif

Dalam memotivasi karyawan gaji dasar tidak cukup untuk memotivasi karyawan tetapi setiap karyawan membutuhkan insentif atau tambahan atau bonus diluar gaji.

Tujuan sistem pemberian insentif:⁵⁰

- a. Sistem insentif didesain dalam hubungannya dengan sistem balas jasa, sehingga berfungsi dalam memotivasi pekerja agar terus berusaha dan meningkatkan kemampuannya dalam pekerjaannya.
- b. Sistem insentif merupakan tambahan bagi upah/ gaji dasar yang diberikan, dengan membedakan antara pekerja yang berprestasi dengan yang kurang berprestasi. Dengan begitu akan terjadi kompetisi sehat antar pekerja sehingga motivasi kerjanya meningkat. Bentuk intensif :
 - 1. Intensif tetap, intensif yang diberikan secara tetap yang disebut tunjangan. Antara lain tunjangan suami/istri, tunjangan anak, tunjangan fungsional, tunjangan struktural/jabatan.
 - 2. Intensif sewaktu-waktu, intensif yang diberikan sewaktu-waktu atau tidak tetap. Antara lain komisi, bonus, dan kompensasi tidak langsung.

⁵⁰ Ibid, h. 373.