

MEMELIHARA MOTIVASI KERJA KARYAWAN UNTUK MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI

Oleh:
Sunarta,SE,MM (FISE UNY)
Sunarta_tni@yahoo.com

Abstrak

Perilaku seseorang dalam beraktivitas atau bekerja dapat muncul karena adanya motive (*motive are the way of behaviour*). Motivasi pada dasarnya merupakan sebuah kondisi mental seseorang yang mendorong untuk melakukan suatu tindakan (*action/activities*) dan memberikan kekuatan (*energy*) yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan. Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja. Dorongan atau semangat kerja sangat dipengaruhi oleh faktor atasan/pimpinan, teman kerja, sarana fisik, kebijakan/aturan, imbalan, jenis pekerjaan, dan tantangan. Dorongan dan keinginan seseorang sebagai *motivator* merupakan sesuatu yang tidak dapat diamati, melainkan hanya dapat disimpulkan.

Organisasi yang fokus pada pelanggan (*costumer*) tanpa didahului dengan fokus pada karyawan, seperti halnya membuat bangunan tanpa pondasi, tanpa kerangka yang kuat, dan rapuh sehingga resisten terhadap konflik internal. Beberapa faktor utama yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam melakukan pekerjaannya antara lain motivasi, kemampuan, dan lingkungan kerja. Faktor motivasi memiliki hubungan langsung dengan kinerja karyawan, sedangkan faktor kemampuan dan lingkungan kerja memiliki hubungan tidak langsung dengan kinerja.

Baik faktor kemampuan maupun lingkungan kerja keberadaannya sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan sehingga untuk meningkatkan kinerja harus dimulai dengan membangun dan meningkatkan motivasi kerjanya. Pemberian kesempatan kepada karyawan untuk memberdayakan (*empowering*) dirinya dapat menjaga dan mempertahankan motivasi kerjanya. Pemberdayaan sebagai suatu cara untuk memwirausahakan (*entrepreneurship*) orang lain, penanaman rasa memiliki (*ownership*), suatu bentuk ikatan kerja atas dasar komitmen (*engagement*), dan sebagai suatu usaha untuk membuat orang lain terlibat (*involvement*) akan memberi sumbangan positif dalam memelihara dan mempertahankan motivasi kerja.

Kata kunci: motivasi kerja, karyawan, dan kinerja organisasi.

Pendahuluan

Suatu organisasi pemerintah maupun swasta, dalam melakukan aktivitasnya sehari-hari pasti mempunyai tujuan-tujuan yang telah direncanakan sebelumnya baik dalam jangka pendek, jangka menengah, maupun jangka panjang. Di dalam melaksanakan aktivitas-aktivitas organisasi, sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting dalam mewujudkan tujuan-tujuan yang telah direncanakan tersebut. Bahkan sumber daya manusia sesuai dengan paradigma baru praktek manajemen perusahaan saat ini, tidak lagi hanya sebagai faktor produksi melainkan sudah dianggap sebagai asset yang sangat berharga bagi kelangsungan perusahaan.

Sumber daya manusia sebagai asset memegang peranan sangat besar dalam organisasi karena secanggih apapun perangkat komputer *software* maupun *hardware* dalam menerima masukan (*input*), mengolah (*proses*), dan menyajikan (*output*) berbagai kebutuhan data dan informasi jika tidak didukung sumber daya (*brainware*) yang memadai, maka kecanggihannya peralatan tersebut tidak memiliki manfaat secara fungsional sebagaimana mestinya. Sebaik dan sesempurna apapun suatu perencanaan organisasi, sebaik dan secanggih apapun teknologi yang digunakan jika tidak didukung oleh sumber daya manusia yang cakap, terampil, kreatif, cerdas, dan kualitatif di bidangnya, maka dalam proses pencapaian tujuan-tujuan organisasi akan banyak mengalami masalah.

Ada kalanya banyak juga suatu organisasi yang sumber dayanya melimpah termasuk di dalamnya sumber daya manusia yang terampil dan mumpuni, tetapi dalam pencapaian tujuan organisasi kurang optimal. Pimpinan organisasi yang bertanggungjawab untuk pencapaian berbagai tujuan seringkali mengalami hambatan yang disebabkan karena perilaku yang ditunjukkan para pegawai yang menjadi bawahannya. Hal ini sangat mungkin terjadi karena perilaku para karyawan dalam suatu organisasi adalah sebagai manifestasi dari sifat unik dan misteriusnya sebagai manusia.

Agar para pimpinan dan seluruh karyawan saling terlibat dalam mewujudkan tujuan organisasi, maka dibutuhkan interaksi sosial satu sama lain yang saling membantu dan membutuhkan sehingga tercipta lingkungan kerja yang kondusif dan menentramkan. Dalam proses bersosialisasi dan berinteraksi, seorang pimpinan harus mampu memberikan dorongan atau semangat (*motivasi*) kepada para bawahan guna mencapai kinerja organisasi secara optimal.

Saling memberi dukungan dan semangat dalam setiap menyelesaikan pekerjaan antara pimpinan dan karyawan akan memberikan suasana nyaman yang dapat memberikan sumbangan positif bagi organisasi. Seorang pimpinan harus menghindari tindakan, ucapan, dan ungkapan yang dapat membunuh motivasi orang-orang yang menjadi tanggungjawabnya. Memberi motivasi dan berinovasi untuk mengekspresikan berbagai kemampuan yang dimiliki karyawan, tidak cukup hanya dengan cara mendorong untuk berperilaku motivatif, tetapi lebih dari itu seorang pimpinan juga harus menjaga moral kerja agar semangat kerja tetap terjaga dan terpelihara dengan baik.

Organisasi yang bergerak dalam bidang jasa seperti Rumah Sakit, Lembaga Pendidikan, Kepolisian, Asuransi, Perhotelan, Transportasi, dan sebagainya sudah barang tentu akan menghadapi khalayak atau pelanggan (*costumer*) yang menggunakan jasa organisasi tersebut. Dalam suasana pelanggan menuntut layanan prima agar memperoleh kepuasan (*satisfaction*), maka organisasi harus menjaga tingkat kualitas layanan dan selalu meningkatkan kinerjanya. Organisasi yang fokus pada pelanggan tanpa didahului dengan fokus pada karyawan, seperti halnya membuat bangunan tanpa pondasi, tanpa kerangka yang kuat, dan rapuh sehingga resisten terhadap munculnya konflik organisasi.

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam melakukan pekerjaannya, antara lain motivasi, kemampuan, dan lingkungan kerja. Faktor motivasi memiliki hubungan langsung dengan kinerja karyawan, sedangkan faktor kemampuan dan lingkungan kerja memiliki hubungan tidak langsung dengan kinerja. Baik faktor kemampuan maupun lingkungan kerja keberadaannya sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan sehingga untuk meningkatkan kinerja harus dimulai dengan bagaimana membangun dan meningkatkan motivasi kerjanya.

Memotivasi dan memberdayakan

Organisasi yang hidup dan berada ditengah-tengah era teknologi informasi seperti sekarang ini dihadapkan pada situasi yang sangat kompleks dan membingungkan karena selalu dituntut untuk terus berubah mengikuti arus perubahan yang sedang terjadi. Dengan tingkat kompleksitas dan dinamika perubahan yang serba turbulen tersebut, organisasi harus memiliki sosok pemimpin yang mampu beradaptasi dan sekaligus dapat mengelola perubahan. Hanya melalui kepemimpinan yang kuat dan kemampuan adaptasi

yang tinggi saja organisasi era sekarang ini yang bisa bertahan dan hidup lebih lama. Pemimpin yang tidak mampu merespon dan mengantisipasi dunia yang sedang berkembang dan terus berubah, maka secara tidak langsung telah membawa organisasi tersebut ke dalam situasi stagnan yang lambat laun akan mengalami keruntuhan.

Dalam konteks organisasi yang terus dinamis mengikuti trend pasar, visi adalah kata kunci yang mutlak diperlukan bagi organisasi. Hanya dengan visi yang jelas, maka perjalanan organisasi akan sampai pada sasaran dan tujuan yang telah ditentukan. Visi yang jelas akan memandu seorang pemimpin sebagai nahkoda kapal organisasi di tengah derasnya arus gelombang perubahan yang tidak henti-hentinya menghantam dan mengancam laju kapal yang sedang berlayar. Bahkan oleh beberapa pakar menyebutkan bahwa tidak ada mesin penggerak organisasi yang lebih bertenaga dalam meraih keunggulan dan keberhasilan masa depan, kecuali visi yang menarik, berpengaruh, dan dapat diwujudkan, serta mendapat dukungan luas dari anggota organisasi.

Karyawan sebagai elemen organisasi yang merupakan asset, dalam mewujudkan visi melalui berbagai tujuan dan program yang telah ditentukan sebelumnya dituntut untuk selalu memotivasi dan mengembangkan diri meraih prestasi kerja yang optimal. Dalam usaha memotivasi diri meraih hasil kerja optimal diperlukan dukungan kuat dan nyata dari pemimpin, teman kerja, dan lingkungan yang memadai. Tanpa adanya bentuk dukungan dan partisipasi yang kuat dari unsur-unsur di atas, maka sulit bagi karyawan untuk mengembangkan diri, mengekspresikan gagasan, berinovasi, dan memotivasi diri untuk berprestasi lebih tinggi dalam suatu organisasi.

Pemberian dorongan dan motivasi dari seorang pimpinan adalah penting dilakukan, dan ini diperkuat oleh teori X dari Mc Gregor. Bahwa menurut Mc Gregor, seorang karyawan harus diawasi secara ketat, diberi tugas yang jelas dan rinci, dan memberikan imbalan (*reward*) jika berhasil, memberikan hukuman (*punishment*) jika melakukan kesalahan. Teori ini memperkuat bahwa seorang karyawan sering malas-malas, dalam bekerja lebih suka diperintah, diawasi, tidak ingin bertanggungjawab, hanya berorientasi pada materi. Sementara dalam teorinya yang lain (teori Y) Mc Gregor juga mengatakan bahwa pada dasarnya karyawan menganggap bekerja sebagai aktivitas biasa dan alami.

Selain itu karyawan dalam kategori teori Y juga diasumsikan bahwa bekerja tidak bedanya dengan sebuah permainan sehari-hari yang tidak memerlukan pengawasan secara ketat apalagi dihukum. Dalam praktek organisasi karyawan dengan tipe X tidak bisa diperbandingkan secara dikotomis dengan karyawan tipe Y, karena sangat tergantung oleh situasi dan suasana yang melingkupinya. Ada kalanya seorang pimpinan harus mengambil keputusan secara otoriter, namun pada waktu yang berbeda sangat mungkin dalam mengambil keputusan dengan cara yang demokratis.

Agar para karyawan dalam melakukan aktivitas kerja sehari-hari tetap termotivasi, maka seorang pimpinan atau manajer tidak boleh melakukan hal-hal negatif yang dapat mencederai dan menurunkan moral kerja. Hal-hal yang harus dihindari oleh pimpinan sedikitnya ada sepuluh masalah negatif yang tidak boleh dilakukan antara lain: (1) mengkritik karyawan dihadapan orang lain, (2) menghina/merendahkan karyawan, (3) menganggap karyawan sebagai alat, (4) melempar tanggungjawab, (5) memikirkan diri sendiri, (6) berlaku tidak adil, (7) ragu-ragu dalam mengambil keputusan, (8) bersikap kaku/arogan, (9) tidak menaruh kepercayaan, dan (10) bersikap acuh tak acuh kepada bawahan.

Masih banyak larangan dan hal-hal yang harus dihindari oleh pimpinan dalam memperlakukan karyawannya, tetapi 10 hal seperti disebut di atas merupakan faktor psikologis yang paling signifikan dalam penurunan motivasi kerja. Karyawan sebagai manusia biasa tidak lepas dari rasa ingin dihargai, dihormati, dan diperlakukan sebagaimana mestinya. Sikap kaku, arogan, sok kuasa hanya akan menghasilkan kelompok-kelompok orang sakit hati yang rentan terhadap konflik organisasi.

Untuk memotivasi karyawan, maka tingkat kesejahteraan dan pemenuhan kebutuhannya harus bisa dipenuhi secara baik dan wajar. Pemberian kesempatan dan peluang para karyawan untuk memberdayakan (*empowering*) dirinya dalam mengeksplorasi seluruh kemampuan dan keterampilan yang dimiliki akan membantu menjaga dan mempertahankan motivasi kerjanya. Karyawan yang berdaya akan banyak memberi keuntungan, baik dirinya sendiri maupun bagi organisasi. Dalam jangka panjang, pegawai yang diberdayakan akan memberikan gagasan dan inisiatif bagi organisasi dalam menyelesaikan setiap permasalahan yang dihadapi.

Kepedulian dan rasa memiliki (*sense of belong*) yang tinggi terhadap berbagai isu dan permasalahan organisasi merupakan bentuk sumbangan pemikiran yang sangat mahal. Organisasi yang berdaya akan dipenuhi oleh orang-orang yang memiliki kepedulian dan keterlibatan yang dapat membantu usaha pencapaian fleksibilitas serta responsivitas terhadap pelanggan dalam lingkungan bisnis yang menantang dan kompetitif. Seperti dikatakan oleh Ken Blanchard, (2002), bahwa pemberdayaan sebagai suatu cara untuk memwirausahakan (*entrepreneurship*) orang lain, penanaman rasa memiliki (*ownership*), suatu bentuk ikatan kerja atas dasar komitmen (*engagement*), dan sebagai suatu usaha untuk membuat orang lain terlibat (*involvement*) akan memberi sumbangan positif dalam memelihara dan mempertahankan motivasi kerja karyawan.

Memelihara motivasi kerja

Organisasi merupakan bentuk kesatuan dari berbagai jenis, sifat, perilaku, dan keinginan dari anggota yang ada dalam organisasi tersebut. Sebagai organisasi yang beranggotakan orang-orang dengan bermacam-macam sifat, sikap, dan perilaku, dalam mewujudkan tujuan-tujuan yang telah ditentukan sebelumnya seringkali menemui berbagai persoalan internal yang pelik dan kompleks. Persoalan organisasi yang muncul dalam praktek sehari-hari lebih banyak diakibatkan karena minimnya komunikasi. Jalanan komunikasi antar teman sejawat maupun pimpinan terhadap karyawan atas berbagai persoalan yang muncul, baik formal maupun informal akan dapat membantu memecahkan masalah yang dihadapi.

Manusia sebagai makhluk individu yang memiliki bermacam-macam tujuan yang tampak maupun tersembunyi, menginginkan bahwa dalam jangka waktu tertentu ingin apa yang menjadi tujuan-tujuan pribadinya bisa diwujudkan. Sebagai makhluk sosial yang hidup dan berada di tengah-tengah lingkungan kerja juga memiliki ikatan dan pertalian hubungan satu sama lain sebagai masyarakat dalam lingkup kecil. Perbedaan latar belakang pendidikan, suku, agama, jenis kelamin, usia, budaya, pangkat dan jabatan dalam organisasi seringkali mengalami benturan kepentingan satu sama lain sehingga menimbulkan perpecahan dan konflik internal organisasi.

Pimpinan dalam hal ini memegang peranan penting dalam memberikan arah dan tujuan organisasi secara lengkap dan jelas kepada seluruh elemen organisasi yang terlibat.

Dalam interaksi antar anggota organisasi, pimpinan harus mampu memberikan dorongan atau motivasi (*motivation*) kepada para karyawan agar tercipta lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif sehingga akan menghasilkan kinerja yang optimal.

Motivasi dapat dimaknai sebagai keinginan (*desire*) dari dalam yang mendorong seseorang untuk bertindak. Kata motif disamakan artinya dengan kata motive, dorongan, dan alasan. Motif adalah daya pendorong atau tenaga pendorong yang mendorong manusia untuk bertindak atau suatu tenaga di dalam diri manusia yang menyebabkan manusia tersebut bertindak. Dengan kata lain dapat dinyatakan bahwa tingkah laku seseorang dalam beraktivitas atau bekerja dapat muncul atau timbul karena adanya motive (*motive are the way of behaviour*).

Motivasi pada dasarnya adalah kondisi mental yang mendorong dilakukannya suatu tindakan (*action/activities*) dan memberikan kekuatan (*energy*) yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan, atau mengurangi ketidakseimbangan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja. Dorongan atau semangat kerja oleh Ravianto, (2008) sangat dipengaruhi oleh faktor atasan/pimpinan, teman kerja, sarana fisik, kebijakan/aturan, imbalan, jenis pekerjaan, dan tantangan.

Motivasi merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan. Menurut Barelson dan Steiner dikatakan bahwa istilah motif sebagai suatu keadaan di dalam diri seseorang (*inner state*) yang mendorong, mengaktifkan, atau mengerahkan (karenanya “motivasi”), dan mengarahkan atau menyalurkan perilaku ke arah tujuan. Motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi penyebab seseorang melakukan sesuatu perbuatan atau kegiatan yang berlangsung secara sadar, Hadari Nawasi, (1997:351).

Sementara menurut Maslow yang terkenal dengan teori tingkatan kebutuhan, manusia memiliki lima kebutuhan pokok yang harus dipenuhi mulai dari yang paling dasar hingga yang paling tinggi. Dalam pandangan Maslow, setiap orang memiliki banyak kebutuhan sesuai tingkatan-tingkatan, dan seseorang tersebut senantiasa berusaha agar apa yang menjadi kebutuhannya dapat terpenuhi. Penggolongan sekaligus hirarki kebutuhan menurut Maslow antara lain:

1. *Kebutuhan Fisiologis*

Perwujudan yang tampak dari kebutuhan fisiologis antara lain sandang, papan, dan pangan. Kebutuhan ini dipandang sebagai kebutuhan yang paling mendasar dan setiap orang pasti membutuhkannya secara terus menerus, sehingga tidak bisa diabaikan melainkan untuk dipenuhi atau dipuaskan. Disamping itu, pentingnya pemenuhan akan kebutuhan ini sekaligus sebagai pembeda hakekat manusia dengan hewan atau makhluk yang lain yang tidak membutuhkan sandang seperti halnya manusia pada umumnya.

2. *Kebutuhan Keamanan*

Kebutuhan akan rasa aman harus dilihat dalam arti luas, karena kebutuhan akan keamanan tidak hanya secara fisik seperti perjalanan berangkat dan pulang bekerja serta keamanan harta benda di rumah sewaktu di tinggal bekerja, tetapi kebutuhan rasa aman secara psikis (kejiwaan) seperti promosi, demosi, mutasi, pemutusan kerja, pelecehan seksual, perlakuan tidak adil, serta jaminan hari tua juga merupakan bagian dari kebutuhan keamanan. Kebutuhan akan rasa aman dari resiko kecelekaan kerja, penggunaan alat kerja, dampak radiasi, kimia, dan akibat-akibat lain yang ditimbulkan karena dari hasil kerja juga harus dijamin untuk memelihara motivasi kerja karyawan.

3. *Kebutuhan Sosial*

Manusia sebagai makhluk sosial yang bekerja di suatu organisasi dan hidup di tengah-tengah masyarakat, sangat membutuhkan pengakuan atas keberadaan dan kodratnya sebagai manusia. Kebutuhan sosial tercermin dari bentuk perasaan diterima orang lain serta *sense of belong* yang tinggi, yang dapat membantu menaikkan motivasi, usaha, dan moral kerja bagi organisasi. Orang yang bekerja di suatu organisasi juga membutuhkan pengakuan dibutuhkan (*sense of importance*), sanjungan, dan apresiasi sehingga tidak merasa diremehkan, diacuhkan atau disepelkan dalam memberikan pemikiran, ide, dan gagasan-gagasannya. Kebutuhan sosial juga dipengaruhi oleh perasaan ingin maju, berhasil, dan berkembang sesuai apa yang menjadi cita-cita hidupnya. Secara kategorikal tidak ada seorangpun yang senang jika menghadapi kegagalan, sebaliknya setiap orang akan merasa senang dan bahagia jika mengalami keberhasilan dan kemajuan dalam pekerjaannya. Disamping

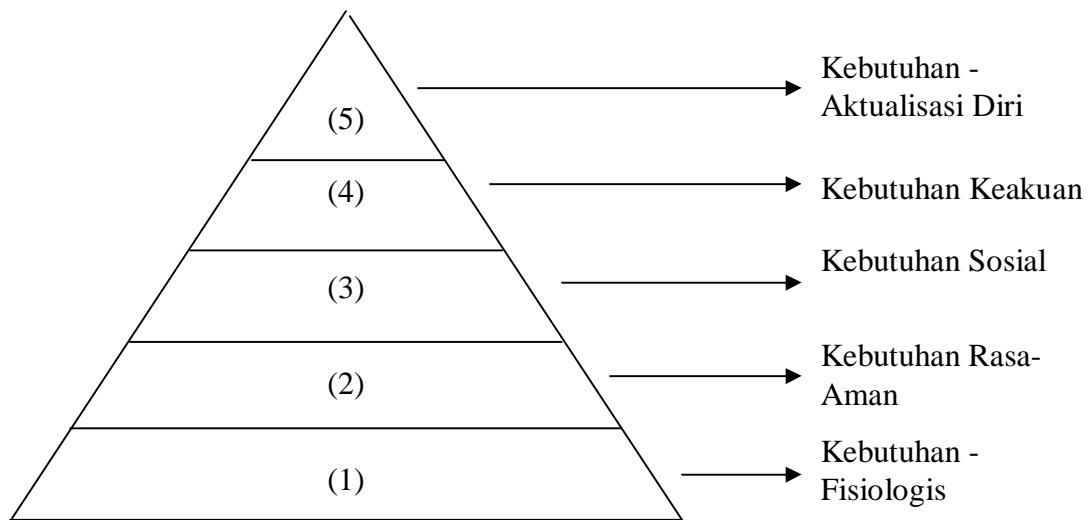
itu manusia kerja juga membutuhkan perasaan diikutsertakan (*sense of participation*) dalam proses pengambilan keputusan organisasi.

4. *Kebutuhan Penghargaan*

Pada prinsipnya semua orang memerlukan status, penghargaan, pengakuan, dan keberadaan (eksistensi) dari orang lain. Keberadaan dan status seseorang pada umumnya tercermin pada berbagai lambang atau simbol yang penggunaannya sering dipandang sebagai hak seseorang, baik di dalam maupun di luar organisasi. Dalam hal ini semakin tinggi kedudukan seseorang, maka semakin banyak hal yang digunakan sebagai simbol statusnya. Bentuk fasilitas atau penghargaan seseorang dalam organisasi adalah jabatan, wewenang, dan tanggungjawab yang diberikan oleh masing-masing pimpinan. Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam suatu organisasi, maka akan semakin besar pula penghargaan atau fasilitas yang diterimanya. Dalam kehidupan masyarakat, pada umumnya orang yang terpandang dengan memiliki kekayaan, kedudukan, jabatan, pendidikan yang tinggi senang jika merasa dihargai, dihormati, dan dijadikan sebagai orang yang mempunyai pengaruh luas di masyarakat.

5. *Kebutuhan Aktualisasi Diri*

Dibandingkan dengan empat kebutuhan manusia seperti di atas, kebutuhan aktualisasi diri merupakan kebutuhan yang paling tinggi dan tidak semua orang bisa mewujudkannya. Kebutuhan akan aktualisasi diri hanya bisa diwujudkan oleh orang-orang yang telah dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan dasar sebelumnya. Walaupun dalam kasus tertentu pada orang tertentu hal tersebut tidak berlaku, tetapi secara umum kebutuhan aktualisasi merupakan kebutuhan yang paling sulit untuk dicapai. Secara skematis hirarki kebutuhan menurut Maslow seperti diuraikan di atas akan nampak sebagai berikut:



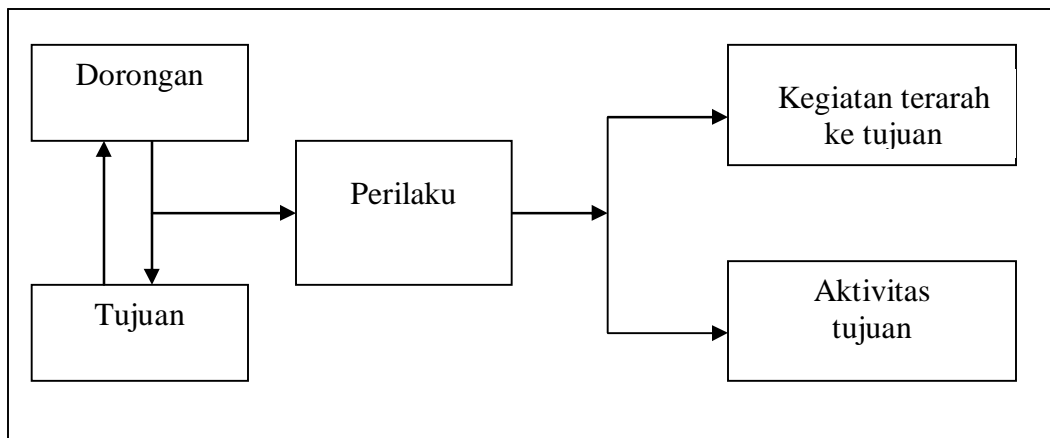
Dalam gambar di atas terlihat bahwa pada umumnya kebutuhan manusia yang paling rendah hirarkinya tetapi paling mendesak untuk dipenuhi adalah adanya kebutuhan manusia untuk sandang, papan, dan pangan. Kemudian secara piramida kebutuhan berikutnya yang mendesak untuk dipenuhi adalah kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan keakuan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Oleh Maslow ditegaskan bahwa bentuk kebutuhan piramid tersebut tidaklah berlaku untuk semua orang, sehingga terdapat asumsi-asumsi bahwa orang tertentu sangat mungkin secara ekstrim dalam memenuhi kebutuhannya menggunakan hirarki terbalik.

Untuk mengetahui apa yang menjadi motivator utama bagi seorang karyawan dalam bekerja sehari-hari bukan pekerjaan yang mudah bagi seorang pimpinan. Orang tertentu bekerja dengan giat dan rajin karena dimotivisir oleh upaya agar mendapatkan upah/gaji untuk mencukupi kehidupan keluarganya. Namun ada pula seseorang yang bekerja dalam suatu organisasi hanya karena ingin mencari status sosial sebagai orang yang memiliki pekerjaan tetap. Seseorang yang bekerja karena ingin memperoleh status sosial, biasanya upah atau gaji sudah bukan menjadi motif utama.

Dorongan dan keinginan seorang pegawai (*motivator*) adalah sesuatu yang tidak dapat diamati, melainkan sesuatu yang hanya dapat disimpulkan dari perilaku-perilaku yang nampak dan nyata. Motivasi merupakan akibat dari interaksi seseorang dengan situasi tertentu yang dihadapinya, sehingga perbedaan dalam kekuatan motivasi yang

ditunjukkan oleh seseorang dalam situasi tertentu juga akan menimbulkan dorongan yang berbeda pula.

Menurut Meier (1965) yang memberikan teori tentang *job performance*, dalam hal ini teori psikologi proses tingkah laku kerja, perbedaan performance kerja antara orang yang satu dengan yang lainnya di dalam suatu situasi kerja adalah karena perbedaan karakteristik dari individu. Di samping itu, masih menurut Meier, orang yang sama dapat menghasilkan tingkah laku kerja yang berbeda di dalam situasi yang berbeda pula. Untuk memperjelas jalur pemahaman mengenai motivasi, dapat dilihat dengan gambaran sebagai berikut:



Dari gambaran di atas terlihat bahwa apa yang ada pada diri seseorang akan mengarahkan orang tersebut untuk mencapai suatu tujuan. Sedangkan usaha atau upaya guna mencapai tujuan tersebut juga menimbulkan perilaku, baik yang berujud kegiatan terarah kepada tujuan atau lebih pada tujuan itu sendiri. Dapat diambil contoh yang sederhana, apabila ada orang yang sedang kelaparan. Orang yang sedang lapar tersebut sudah pasti akan terdorong oleh keinginan untuk memuaskan rasa lapar, selain itu akan muncul pula satu aktivitas tujuan, yaitu bagaimana cara memperoleh makanan untuk memuaskan rasa lapar tersebut.

Keinginan yang timbul dalam kondisi yang lapar di satu sisi dan kondisi untuk mencapai tujuan pada sisi yang lain, maka akan menimbulkan perilaku tertentu. Perilaku yang terarah kepada tujuan dapat diamati dari tiap-tiap usaha yang dilakukan orang tersebut guna mendapatkan makanan. Pada kondisi tersebut banyak kemungkinan yang muncul, kemungkinan pertama ia akan ke warung atau restoran, kedua bila tidak punya

uang ia akan meminta-minta, atau mungkain akan merampas makanan/uang milik orang lain.

Hal ini nampak bahwa semua usaha yang dilakukan tersebut untuk mencapai aktivitas tujuan, yaitu makan. Jika dilihat dari sifatnya, jelas bahwa usaha untuk mewujudkan suatu tujuan dapat dengan menggunakan cara positif dan juga cara negatif. Kemudian jika dilihat dari aspek waktu, usaha mewujudkan tujuan sangat dipengaruhi oleh besar kecilnya tujuan yang akan diraih atau dipuaskan. Sebagai contoh, waktu yang dibutuhkan untuk memenuhi rasa lapar dan mewujudkan tujuan atau cita-cita menjadi seorang direktur akan sangat berbeda rentang waktu yang dibutuhkan.

Kesimpulan

Tingkah laku seseorang dalam beraktivitas dapat muncul atau timbul karena adanya motive. Motivasi pada dasarnya merupakan sebuah kondisi mental seseorang yang mendorong untuk melakukan suatu tindakan dan memberikan kekuatan yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan. Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja. Dorongan atau semangat kerja sangat dipengaruhi oleh faktor atasan/pimpinan, temen kerja, sarana fisik, kebijakan/aturan, imbalan, jenis pekerjaan, dan tantangan.

Dorongan dan keinginan seorang pegawai (*motivator*) merupakan sesuatu yang tidak dapat diamati, melainkan hanya dapat disimpulkan dari perilaku-perilaku yang nampak saja. Motivasi merupakan akibat dari interaksi seseorang dengan situasi tertentu yang dihadapinya, sehingga perbedaan dalam kekuatan motivasi yang ditunjukkan oleh seseorang dalam situasi tertentu juga akan menimbulkan dorongan yang berbeda pula. Perbedaan performance kerja antara orang yang satu dengan yang lainnya di dalam suatu situasi kerja adalah karena perbedaan karakteristik dari tiap-tiap individu.

Pada umumnya, seseorang dalam memenuhi kebutuhan hidupnya dimulai dari aspek fisiologis, rasa aman, sosial, keakuan, dan aktualisasi. Namun dalam kasus tertentu ada pula orang yang tidak melalui urutan kebutuhan seperti bentuk piramid secara utuh. Untuk memelihara dan mempertahankan motivasi kerja karyawan dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi perlu dipenuhi terlebih dahulu apa yang menjadi motive kerjanya. Jika motive-motive yang menjadi penggerak dan motivator karyawan tidak

dipenuhi, maka sulit bagi karyawan dalam membangkitkan motivasi dirinya untuk mewujudkan kinerja organisasi sesuai yang diharapkan.

Beberapa faktor utama yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam melakukan pekerjaannya, antara lain motivasi, kemampuan, dan lingkungan kerja. Faktor motivasi memiliki hubungan langsung dengan kinerja karyawan, sedangkan faktor kemampuan dan lingkungan kerja memiliki hubungan tidak langsung. Baik faktor kemampuan maupun lingkungan kerja keberadaannya sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan sehingga untuk meningkatkan kinerja harus dimulai dengan bagaimana membangun dan meningkatkan motivasi kerja itu sendiri.

DAFTAR PUSTAKA

- Burt Nanus, 2001. *Kepemimpinan Visioner*, Prenhalindo, Jakarta.
- Gary Dessler, 1997. *Human Resource Management*, Prentice Hall, USA.
- Hadari Nawawi, 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Henry Simamora, 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Jusuf Suit, Almasdi, 1996. *Aspek Sikap Mental dalam Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Ken Blanchard, 2002. *Empowerment (Take More Than a Minute)*, Amara Books, Yogyakarta.
- Paul Hersey, Ken Blanchard, 1982. *Management of Organizational Behavior*, Prentice Hall, USA.
- Safarudin Alwi, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Strategi Keunggulan Kompetitif)*, BPFE Yogyakarta.
- Triantoro Safaria, 2004. *Kepemimpinan*, Graha Ilmu, Yogyakarta.