

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Manajemen

Manajemen bukan merupakan istilah asing pada masa sekarang. Istilah manajemen berasal dari Bahasa Inggris yaitu “ *To Manage* “ yang berarti memimpin atau mengelola suatu aktivitas sekelompok manusia untuk mencapai sasaran yang sebenarnya sudah ditetapkan secara menyeluruh. Oleh karena itu bila dilihat dari segi perusahaan, sukses atau tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya, sangat tergantung kepada pelaksanaan dan pengelolaan manajemen perusahaan tersebut. Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Terdapat banyak pengertian mengenai manajemen seperti yang ditulis oleh beberapa ahli manajemen, dimana didalamnya memberi rincian yang berbeda, tetapi pada dasarnya memiliki kesimpulan yang serupa.

Menurut **George R. Terry** yang dikutip oleh Pandji Anoraga. Dalam bukunya **Manajemen Bisnis (2009:109)** mengemukakan bahwa :

“Manajemen adalah proses yang khas yang terdiri dari tindakan – tindakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian yang masing – masing bidang tersebut digunakan baik ilmu pengetahuan maupun keahlian dan yang diikuti secara berurutan dalam rangka usaha mencapai sasaran yang telah ditetapkan semula.”

Menurut **Bernadine R. Wirjana** dalam bukunya **Mencapai Manajemen Berkualitas (2007:11)**. Definisi manajemen sebagai berikut :

“Manajemen adalah suatu proses dimana orang-orang yang bertanggung jawab dalam suatu organisasi, menyelesaikan tugas-tugas melalui upaya-upaya orang lain dalam kegiatan kelompok”.

Maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses yang aktivitasnya saling berkaitan dan sistematis yaitu, perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dan diselesaikan melalui orang lain dalam kegiatan kelompok untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.2 Pengertian dan Fungsi-fungsi Manajemen

2.2.1 Pengertian Manajemen SDM

Manajemen sumber daya manusia adalah bagian dari manajemen yang menitikberatkan perhatiannya pada masalah-masalah kepegawaian. Dalam suatu organisasi, manajemen sumber daya manusia harus dapat mengarahkan aktivitas tenaga kerja agar dapat membantu perusahaan dalam usaha mencapai tujuan.

Manusia merupakan faktor utama dalam kegiatan perusahaan karena manusia yang mengelola, mengendalikan, dan mendayagunakan sumber-sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan, oleh karena itu Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan hal yang sangat penting bagi setiap perusahaan.

Ada sejumlah alasan mengapa dewasa ini perhatian terhadap sumber daya manusia meningkat di tingkat manajemen perusahaan. Meningkatnya persaingan di lingkungan kerja merupakan salah satu alasan terpenting meluasnya peranan dan pentingnya fungsi manajemen sumber daya manusia dalam organisasi. Alasan

lainnya adalah meningkatnya peraturan dan hukum; perkembangan hukum sehubungan dengan sumber daya manusia, perubahan karakteristik angka kerja, dan ketidaksesuaian antara pengetahuan, keterampilan dan kemampuan angkatan kerja dengan persyaratan kerja yang ditetapkan.

Untuk memahami mengenai manajemen sumber daya manusia, perlu diketahui terlebih dahulu apa yang dimaksud dengan hal itu. Di waktu yang lalu manajemen sumber daya manusia seringkali disebut dengan istilah manajemen personalia, namun istilah manajemen personalia ini mempunyai konotasi bahwa sifatnya hanyalah mengerjakan hal-hal yang bersifat administratif saja. Sedangkan manajemen sumber daya manusia, ruang lingkupnya lebih luas daripada hanya sekedar hal-hal yang bersifat administratif.

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut **Pandji Anogara (2009:154)** sebagai berikut :

“ Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian yang berhubungan dengan keputusan organisasi yang berdampak pada angkatan kerja atau angkatan kerja potensial perusahaan.”

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa sudah menjadi pihak manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia untuk mempelajari dan mengembangkan berbagai jalan agar manusia bisa diintegrasikan secara efektif ke dalam berbagai keputusan organisasi yang diperlukan oleh perusahaan.

2.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fokus kajian manajemen sumber daya manusia adalah tenaga kerja yang diatur menurut urutan fungsi-fungsinya, agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut **Malayu S.P Hasibuan**. Dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia – edisi revisi (2007:21)* adalah sebagai berikut:

1. Fungsi Manajerial

a) Perencanaan

Perencanaan (*Human resource planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.

Program kepegawaian meliputi: pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

b) Pengorganisasian

Pengorganisasian (*organizing*) adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan

pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c) Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan ini dilakukan oleh pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d) Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan karyawan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

2. Fungsi Operasional

a) Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, perjanjian kerja, penempatan, orientasi dan induksi untuk

mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

b) Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

c) Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang dan barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

d) Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi

kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegritasan merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena memprsatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

e) Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama hingga pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman sebagai internal dan eksternal perusahaan.

f) Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

g) Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. (pemberhentian ini diatur oleh undang-undang No. 13 tahun 2003 tentang Hukum Ketenagakerjaan).

2.3 Tinjauan Tentang Motivasi

2.3.1 Pengertian Motivasi

Untuk dapat memotivasi seseorang diperlukan adanya pemahaman bagaimana proses terbentuknya motivasi pada karyawan. Pada dasarnya manusia bekerja untuk memenuhi kebutuhannya, baik kebutuhan fisik maupun non-fisik. Kebutuhan yang tidak terpuaskan dari seseorang akan mengakibatkan suatu situasi yang tidak menyenangkan. Situasi tersebut mendorong manusia untuk memenuhinya, yang kemudian akan menimbulkan suatu tujuan, dimana untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan tindakan. Selanjutnya proses motivasi itu sendiri tidak dapat terlihat secara langsung, yang terlihat adalah perilakunya terhadap sesuatu sehingga untuk melihat motivasi, dapat dilihat dari tingkat usaha yang dilakukan seseorang. Semakin tinggi tingkat usaha yang diberikan seseorang terhadap suatu kegiatan, dapat dikatakan semakin termotivasi orang tersebut.

Kata motivasi berasal dari bahasa latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan . Usaha untuk memotivasi berarti memunculkan faktor-faktor (motif) yang mendorong orang berperilaku tertentu. Motif dapat diartikan sebagai daya pendorong (*driving force*) yang menggerakkan manusia untuk bertindak laku dan bertindak untuk mencapai tujuan tertentu, dimana daya pendorong tersebut dapat berupa kebutuhan maupun keinginan. Untuk lebih memahami arti motivasi yang berhubungan dengan sumber daya manusia, penulis mengemukakan pengertian motivasi menurut beberapa ahli, antara lain :

Menurut **Edwin B. Flippo** yang dikutip oleh **Malayu S.P. Hasibuan** (2003:143) menyatakan bahwa:

“ Direction or motivation is essence, it is a skill in aligning employee and organization interest so that behavior result in achievement of employee want simultaneously with attainment or organizational objectives.”

(Motivasi adalah suatu keahlian dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai).

Menurut **Veithzal Rivai** (2009:837) mengemukakan bahwa :

“ Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu.”

Definisi tersebut dapat dijelaskan bahwa dalam memotivasi karyawan, manajer hendaknya menyediakan peralatan, menciptakan suasana pekerjaan yang baik, dan memberikan kesempatan untuk promosi. Dengan demikian, memungkinkan para karyawan meningkatkan semangat kerjanya untuk mencapai need for achievement, need for power, dan need for affiliation yang diinginkannya, yang merupakan daya penggerak untuk memotivasi karyawan dalam mengerahkan semua potensi yang dimilikinya.

2.3.2 Tujuan Motivasi

Dalam pemberian motivasi seluruh perusahaan mempunyai kesamaan tujuan untuk merangsang dan mendorong individu agar bekerja lebih giat, efisien dan efektif dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Menurut **Hasibuan** (2007:146) pemberian motivasi kepada karyawan adalah untuk :

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan

3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan
8. Meningkatkan kesejahteraan karyawan
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

2.3.3 Jenis- Jenis Motivasi

Terdapat dua jenis motivasi yang dikutip oleh **Hasibuan (2007:150)** yaitu sebagai berikut :

1. Motivasi Positif (Incentif Positive)

Motivasi Positif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.

2. Motivasi Negatif (Incentif Negative)

Motivasi Negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik. Dengan motivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat, karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang akan berakibat kurang baik.

2.3.4 Metode – Metode Motivasi

Ada dua metode motivasi menurut **Hasibuan (2004:222)** yaitu sebagai berikut :

1. Metode Langsung (*direct motivation*)

Yaitu motivasi yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Jadi sifatnya khusus seperti memberikan pujian, penghargaan, bonus, piagam dan lain sebagainya.

2. Metode Tidak Langsung (*indirect motivation*)

Yaitu motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas, sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Misalnya kursi yang empuk, mesin-mesin yang baik, ruang kerja yang tenang dan nyaman, suasana dan lingkungan pekerjaan yang baik dan lain sebagainya. Motivasi tidak langsung ini besar pengaruhnya untuk merangsang semangat kerja karyawan sehingga produktivitas kerja meningkat.

2.3.5 Model-Model Motivasi

Model- model motivasi kerja menurut **Martoyo(2000:169)** terdiri atas tiga model yaitu sebagai berikut :

1. Model Tradisional

Mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan agar gairah kerjanya meningkat dilakukan dengan cara system insentif yaitu memberikan insentif material atau imbalan berupa gaji/upah kepada karyawan yang berprestasi baik. Artinya, apabila mereka rajin bekerja dan aktif, upahnya akan dinaikan. Pandangan ini menganggap bahwa pada dasarnya para karyawan adalah malas dan dapat di dorong kembali dengan imbalan keuangan .

2. Model Hubungan Manusia

Mengemukakan bahwa para manajer dapat memotivasi para karyawannya dengan cara mengakhiri kebutuhan social mereka dengan membuat mereka merasa penting dan berguna. Ini berarti kepuasan dalam bekerja karyawan harus ditingkatkan, antara lain dengan cara memberikan lebih banyak kebebasan kepada karyawan untuk mengambil keputusan dalam menjalankan pekerjaan mereka. Disini ditumbuhkan kontak social atau hubungan kemanusiaan dengan karyawan yang lebih baik, sebagai faktor motivasi.

3. Model Sumber Daya Manusia

Mengemukakan bahwa motivasi karyawan tidak hanya pada upah atau kepuasan kerja, namun beraneka ragam. Motivasi yang penting bagi karyawan menurut model sumber daya manusia ini adalah

pengembangan tanggung jawab bersama untuk mencapai tujuan organisasi dan anggota-anggota organisasi, dimana setiap karyawan menyumbangkan sesuai dengan kepentingan dan kemampuan mereka.

2.3.6 Teori – Teori Motivasi

Teori – teori motivasi yang akan dikemukakan berikut ini merupakan hal penting, karena teori motivasi ini dapat memudahkan bagi manajemen perusahaan untuk dapat menggerakkan, mendorong, melaksanakan tugas yang dibebankan kepada karyawan. Teori motivasi yang telah banyak dicetuskan oleh para pakar pada hakekatnya mengupas tentang mengapa dan bagaimana orang terlibat dalam perilaku kerja tertentu, dan telah berkembang dari waktu ke waktu. Berikut ini beberapa teori motivasi yang dikemukakan oleh beberapa ahli diantaranya sebagai berikut :

1. Teori Klasik

Frederick Winslow Taylor mengemukakan teori klasik atau teori motivasi kebutuhan tunggal, teori ini berpendapat bahwa manusia mau bekerja giat untuk dapat memenuhi kebutuhan fisik/biologisnya, berbentuk uang/barang dari hasil pekerjaannya.

Konsep dasar teori ini adalah orang akan bekerja giat, bilamana ia mendapat imbalan materi yang mempunyai kaitan dengan tugas-tugasnya. Manajer menentukan bagaimana dikerjakan dengan menggunakan sistem insentif untuk memotivasi para pekerja. Semakin banyak mereka berproduksi, semakin banyak penghasilan mereka.

Manajer mengetahui bahwa kemampuan pekerja tidak sepenuhnya dikerahkan untuk melaksanakan pekerjaannya. Pekerja hanya dapat dimotivasi dengan memberikan imbalan materi dan jika balas jasanya ditingkatkan maka dengan sendirinya gairah bekerja meningkat.

2. Teori Hierarki Kebutuhan

Hasibuan (2007:154) mengemukakan jenjang/hierarki kebutuhan menurut Abraham Maslow, yakni :

1. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological needs*)

Kebutuhan fisiologis merupakan hierarki kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup seperti makan, minum, perumahan, oksigen, tidur, pakaian, seks dan sebagainya. Karena ini merupakan kebutuhan biologis, maka kebutuhan ini akan didahulukan pemenuhannya oleh manusia, dimana ini belum terpenuhi atau terpuaskan, maka individu tidak akan bergerak untuk memenuhi kebutuhan lain yang lebih tinggi.

2. Kebutuhan Rasa Aman (*Safety needs*)

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

3. Kebutuhan Sosial (*Social needs*)

Jika kebutuhan fisiologis dan rasa aman telah terpuaskan secara minimal, maka akan muncul kebutuhan social, yaitu kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi akan berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervise yang baik, rekreasi bersama dan sebagainya.

4. Kebutuhan Penghargaan (*Esteem needs*)

Kebutuhan ini meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektifitas kerja seseorang. Kebutuhan ini ditandai dengan keinginan untuk mengembangkan diri, meningkatkan kemandirian dan kebebasan.

5. Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self actualization*)

Aktualisasi diri merupakan hierarki kebutuhan dari Maslow yang paling tinggi. Aktualisasi berkaitan dengan proses pengembangan potensi yang sesungguhnya dari seseorang. Kebutuhan untuk menunjukkan, keahlian dan potensi yang dimiliki seseorang. Malahan kebutuhan akan aktualisasi diri ada kecenderungan potensinya yang meningkat karena orang mengaktualisasikan perilakunya. Seseorang yang didominasi oleh kebutuhan akan aktualisasi diri senang akan tugas-tugas yang menantang kemampuan dan keahliannya.

Teori Maslow mengasumsikan bahwa orang berkuasa memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (fisiologis) sebelum mengarahkan perilaku

memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi (perwujudan diri). Kebutuhan yang lebih rendah harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum kebutuhan yang lebih tinggi seperti perwujudan diri mulai mengembalikan perilaku seseorang. Hal yang penting dalam pemikiran Maslow ini bahwa kebutuhan yang telah dipenuhi memberi motivasi. Apabila seseorang memutuskan bahwa ia menerima uang yang cukup untuk pekerjaan dari organisasi tempat ia bekerja, maka uang tidak mempunyai daya intensitasnya lagi. Jadi bila suatu kebutuhan mencapai puncaknya, kebutuhan itu akan berhenti menjadi motivasi utama dari perilaku. Kemudian kebutuhan kedua mendominasi, tetapi walaupun kebutuhan telah terpuaskan, kebutuhan itu masih mempengaruhi perilaku hanya intensitasnya yang lebih kecil.

3. Teori X dan Y Douglas McGregor

Teori motivasi yang menggabungkan teori internal dan teori eksternal yang dikembangkan oleh Mc. Gregor. Ia telah merumuskan dua perbedaan dasar mengenai perilaku manusia. Kedua teori tersebut disebut teori X dan Y. Teori tradisional mengenai kehidupan organisasi banyak diarahkan dan dikendalikan atas dasar teori X. Adapun anggapan yang mendasari teori-teori X menurut Reksohadiprojo dan Handoko(1996 : 87)

- a. Rata-rata pekerja itu malas, tidak suka bekerja dan kalau bisa akan menghindarinya.

- b. Karena pada dasarnya tidak suka bekerja maka harus dipaksa dan dikendalikan, diperlakukan dengan hukuman dan diarahkan untuk pencapaian tujuan organisasi.
- c. Rata-rata pekerja lebih senang dibimbing, berusaha menghindari tanggung jawab, mempunyai ambisi kecil, kemamuan dirinya diatas segalanya.

Teori ini masih banyak digunakan oleh organisasi karena bahwa anggapan-anggapan itu benar dan banyak sifat-sifat yang diamati perilaku manusia, sesuai dengan anggapan tersebut teori ini tidak dapat menjawab seluruh pertanyaan yang terjadi pada organisasi. Oleh karena itu, Mc. Gregor menjawab dengan teori yang berdasarkan kenyataan.

Anggapan dasar teori Y adalah :

- a. Usaha fisik dan mental yang dilakukan oleh manusia sama halnya bermain atau istirahat.
- b. Rata-rata manusia bersedia belajar dalam kondisi yang layak, dan tidak hanya menerima tetapi mencari tanggung jawab.
- c. Ada kemampuan yang besar dalam kecedikan, kualitas dan daya imajinasi untuk memecahkan masalah-masalah organisasi yang secara luas tersebar pada seluruh pegawai.
- d. Pengendalian dari luar hukuman bukan satu-satunya cara untuk mengarahkan tercapainya tujuan organisasi.

4. Teori Motivasi-Hygiene/Dua Faktor

Frederick Herzberg seorang professor Ilmu Jiwa pada Universitas di Cleverland, Ohio, mengemukakan Teori Motifasi Dua Faktor atau Herzberg's

Two Factors Motivation Theory, atau juga sering disebut Teori Motivasi Kesehatan (Faktor Higienis).

Menurut Frederick Herzberg yang dikutip oleh **Hasibuan (2007;157)** orang menginginkan dua macam faktor kebutuhan yaitu:

- a. Pertama, kebutuhan akan kesehatan atau kebutuhan pemeliharaan/*manance factors*. *Mainance factors* (Faktor Pemeliharaan) berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman dan kesehatan badaniah.
- b. Kedua, faktor pemeliharaan menyangkut kebutuhan psikologis seseorang. Kebutuhan ini meliputi serangkaian kondisi intristik, kepuasan pekerjaan (*job content*) yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan prestasi pekerjaan yang baik.

Teori dapat disimpulkan bahwa dalam perencanaan pekerjaan harus diusahakan sedemikian rupa, agar kedua faktor ini (faktor pemeliharaan dan faktor psikologis) dapat dipenuhi supaya dapat membuat para karyawan menjadi lebih bersemangat dalam bekerja.

Menurut Herzberg yang dikutip Hasibuan (2007;158) ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan, antara lain sebagai berikut :

1. Hal-hal yang mendorong para karyawan adalah pekerjaan yang menantang yang mencangkup perasaan berprestasi, bertanggung

jawab, kemajuan, dapat menikmati pekerjaan itu sendiri, dan adanya pengakuan atas semuanya.

2. Hal-hal yang mengecewakan karyawan adalah terutama faktor yang bersifat embel-embel saja pada pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat, sebutan jabatan, hak, gaji, dan lain lain.
3. Para karyawan akan kecewa jika peluang berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan.

5. Teori Victor H. Vroom (Teori Harapan)

Menurut teori ini motivasi merupakan akibat suatu hasil dari yang ingin dicapai oleh seorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah yang kepada hasil yang diinginkannya itu. Artinya, apabila seorang akan menginginkan sesuatu, dan jalan tampaknya terbuka untuk memperolehnya, yang bersangkutan akan berupaya mendapatkannya.

Ditanyakan dengan cara sangat sederhana, teori harapan berkata bahwa jika seseorang menginginkan sesuatu dan harapan untuk memperoleh sesuatu itu cukup besar, yang bersangkutan akan sangat terdorong untuk memperoleh hal yang diinginkannya itu, tipis, motivasinya untuk berupaya akan menjadi rendah.

6. Teori Kebutuhan David McClelland

Menurut McClelland yang dikutip oleh Hasibuan (2007:162) teori ini berpendapat bahwa “karyawan mempunyai cadangan energy potensial.

Bagaimana energy ini dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia”.

Teori ini memfokuskan pada tiga kebutuhan yakni :

a. Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement = n Ach*)

Merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses. Kebutuhan ini pada hirarki Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan akan aktualisasi diri. Ciri-ciri individu yang menunjukkan orientasi tinggi antara lain bersedia menerima resiko yang relatif tinggi, keinginan untuk mendapatkan umpan balik tentang hasil kerja mereka, keinginan mendapatkan tanggung jawab pemecahan masalah.

n-ACH adalah motivasi untuk berprestasi , karena itu karyawan akan berusaha mencapai prestasi tertingginya, pencapaian tujuan tersebut bersifat realistis tetapi menantang, dan kemajuan dalam pekerjaan. Karyawan perlu mendapat umpan balik dari lingkungannya sebagai bentuk pengakuan terhadap prestasinya tersebut.

Sebab-sebab seseorang memiliki n-Ach yang tinggi diantaranya adalah pujian dan imbalan akan kesuksesan yang dicapai, perasaan positif yang timbul dari prestasi, dan keinginan untuk menghadapi tantangan. Tentunya imbalan yang paling memuaskan bagi mereka adalah pengakuan dari lingkungannya.

b. Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power = n Pow*)

Merupakan kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain. Kebutuhan ini pada teori Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri. McClelland menyatakan bahwa kebutuhan akan kekuasaan sangat berhubungan dengan kebutuhan untuk mencapai suatu posisi kepemimpinan. *n-pow* adalah motivasi terhadap kekuasaan. Karyawan memiliki motivasi untuk berpengaruh terhadap lingkungannya, memiliki karakter kuat untuk memimpin dan memiliki ide-ide untuk menang. Ada juga motivasi untuk peningkatan status dan prestise pribadi.

n-Pow merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat karyawan. *N-Pow* akan merangsang dan memotivasi gairah kerja karyawan serta mengerahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik. Ego manusia ingin lebih berkuasa dari manusia lainnya akan menimbulkan persaingan. Persaingan ditumbuhkan secara sehat oleh manajer dalam memotivasi bawahannya, supaya mereka termotivasi untuk bekerja dengan giat.

c. Kebutuhan akan Afiliasi (*need for affiliation = n Aff*)

Merupakan hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab. Individu merefleksikan keinginan untuk mempunyai hubungan yang erat, kooperatif dan penuh sikap persahabatan dengan pihak lain. Individu yang

mempunyai kebutuhan afiliasi yang tinggi umumnya berhasil dalam pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial yang tinggi.

McClelland mengatakan bahwa kebanyakan orang memiliki kombinasi karakteristik tersebut, akibatnya akan mempengaruhi perilaku karyawan dalam bekerja atau mengelola organisasi. Dalam teorinya McClelland mengemukakan bahwa individu mempunyai cadangan energi potensial, bagaimana energi ini dilepaskan dan dikembangkan tergantung pada kekuatan atau dorongan motivasi individu dan situasi serta peluang yang tersedia.

2.3.7 Pengukuran Motivasi

Model-model pengukuran motivasi kerja telah banyak dikembangkan, diantaranya oleh McClelland (Mangkunegara, 2005:68) mengemukakan 6 (enam) karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi, yaitu :

1. Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi
2. Berani mengambil dan memikul resiko
3. Memiliki tujuan realistik
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan
5. Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Edward Murray dikutip oleh Mangkunegara (2009:103) berpendapat bahwa karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi adalah sebagai berikut :

1. Melakukan sesuatu dengan sebaik-baiknya
2. Melakukan sesuatu dengan mencapai kesuksesan
3. Menyelesaikan tugas-tugas yang memerlukan usaha dan keterampilan
4. Berkeinginan menjadi orang terkenal dan menguasai bidang tertentu
5. Melakukan pekerjaan hal yang sukar dengan hasil yang memuaskan
6. Mengerjakan sesuatu yang sangat berarti
7. Melakukan sesuatu yang lebih baik dari orang lain.

2.3.8 Proses Motivasi

Adanya proses motivasi menurut **M.Hasibuan** (2010;150) sebagai berikut:

a. Tujuan

Dalam proses organisasi perlu ditetapkan terlebih dahulu tujuan organisasi, baru kemudian para karyawan di motivasi kearah tujuan.

b. Mengetahui Kepentingan

Hal yang penting dalam proses motivasi adalah mengetahui keinginan karyawan dan tidak melihat dari sudut pimpinan atau perusahaan saja.

c. Komunikasi Efektif

Dalam proses motivasi diperlukan proses komunikasi yang baik dengan bawahan. Harus mengetahui apa yang diperolehnya dan syarat apa saja yang harus dipenuhinya supaya intensif tersebut diperolehnya.

d. Integrasi Tujuan

Proses motivasi perlu untuk menyatukan tujuan organisasi dan tujuan kepentingan karyawan. Tujuan organisasi adalah *needs complex* yaitu untuk memperoleh laba serta perluasan perusahaan, sedangkan tujuan individu karyawan adalah memenuhi kebutuhan dan kepuasan. jadi tujuan organisasi dan tujuaan karyawan harus disatukan dan untuk itu penting adanya penyesuaian motivasi.

e. Fasilitas

Manajer penting untuk memberi bantuan fasilitas kepada organisasi dan individu karyawan yang akan mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan.

f. *Team Work*

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

2.3.9 Indikator – Indikator Motivasi

Menurut McClelland, bahwa motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh Kebutuhan akan prestasi (*Need for Achievement n-Ach*), Kebutuhan akan kekuasaan (*Need for Power n-pow*) dan Kebutuhan akan afiliasi (*Need for Affiliation n-aff*). Kemudian dari kebutuhan tersebut diturunkan menjadi indikator – indikator untuk mengathui tingkat motivasi kerja pada karyawan, yaitu :

1. Kebutuhan akan prestasi (*Need for Achievement n-Ach*, ditunjukkan dengan : Tanggung jawab yang tinggi, harapan umpan balik dari setiap kegiatan, keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaan, semangat untuk unggul dalam setiap kesempatan, keinginan mengerjakan pekerjaan yang menantang, keinginan kuat untuk maju dan mencari taraf keberhasilan.
2. Kebutuhan akan kekuasaan (*Need for Power n-pow*) ditunjukkan dengan : Dorongan untuk melakukan keterampilan yang optimal, dorongan untuk menjadi pemimpin dalam setiap kegiatan, dorongan untuk mengorganisir orang lain, keinginan untuk mecapai posisi menjadi pemimpin, keyakinan diri

bagian penting dari setiap organisasi, tingkat rasa menikmati persaingan dan kemenangan.

3. Kebutuhan akan afiliasi (*Need for Affiliation n-aff*) ditunjukkan dengan : Rasa sosial yang tinggi, tingkat kerjasama dengan pihak lain dalam menyelesaikan pekerjaan, dorongan untuk membantu orang lain dalam setiap kesempatan, percaya diri.

2.4 Tinjauan Tentang Prestasi Kerja

2.4.1 Pengertian Prestasi Kerja

Pengertian prestasi kerja disebut juga sebagai kinerja atau dalam bahasa Inggris disebut dengan performance. Pada prinsipnya, ada istilah lain yang lebih menggambarkan pada “prestasi” dalam bahasa Inggris yaitu kata “achievement”. Tetapi karena kata tersebut berasal dari kata “to achieve” yang berarti “mencapai”, maka dalam bahasa Indonesia sering diartikan menjadi “pencapaian” atau “apa yang dicapai”. **Ruky** dalam bukunya yang berjudul *Sistem Manajemen Kinerja* (2004:15).

“ Prestasi kerja adalah penampilan hasil kerja sumber daya manusia dalam suatu organisasi, prestasi kerja dapat merupakan penampilan individu maupun penampilan kelompok kerja sumber daya manusia. Penampilan hasil kerja tidak terbatas pada pegawai yang memangku jabatan fungsional, maupun structural, tetapi ju pada s **Samsudin** dalam bukunya yang berjudul *Sumber Daya Manusia* (2006:162).

“ Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas – tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu”. **Hasibuan** (2007:105)

Dari beberapa pengertian diatas tentang prestasi kerja, dapat ditarik kesimpulan bahwa prestasi kerja adalah penampilan hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu yang diperlukan. Apabila prestasi kerja buruk atau tidak sesuai dengan yang diharapkan perusahaan, maka kemungkinan aktivitas – aktivitas manajemen sumber daya manusia tersebut harus ditinjau ulang dengan melakukan penilaian terhadap prestasi kerja karyawan.

2.4.2 Indikator – Indikator Prestasi Kerja

Edwin B. Flippo mengatakan bahwa prestasi kerja seseorang dapat diukur melalui :

1. Kualitas Kerja : berkaitan dengan ketepatan waktu, keterampilan, ketelitian dan kepribadian dan kerapian dalam melaksanakan pekerjaan.
2. Kuantitas kerja : berkaitan dengan jumlah produksi, jumlah biaya,waktu bekerja, dan pemberian tugas – tugas tambahan yang diberikan oleh atasan kepada bawahannya.
3. Ketangguhan : berkaitan dengan tingkat kehadiran, kebiasaan mengikuti perintah, kebiasaan mengikuti peraturan, pemberian waktu lembur dan daftar keterlambatan hadir di tempat kerja dan keselamatan dalam bekerja.

4. Sikap : merupakan sikap yang ada pada karyawan yang menunjukkan seberapa jauh sikap tanggung jawab mereka terhadap sesama teman, dengan atasan dan seberapa jauh tingkat kerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan.

2.5 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja

Motivasi merupakan hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia supaya giat dan antusias berkeinginan untuk berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan orang – orang yang telah ditetapkan sebelumnya serta tercapainya keinginan para karyawan.

Banyak faktor yang dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan, diantaranya adalah motivasi. Motivasi berarti membangkitkan daya gerak atau menggerakkan seseorang atau diri sendiri untuk mencapai suatu tujuan. Dengan mengetahui tujuan seseorang atau perusahaan, maka relative mudah untuk mengetahui seseorang atau perusahaan untuk melaksanakan tindakan – tindakan dalam rangka pemuasan kebutuhan.

Menurut pendapat **McClelland** dikutip oleh **Hasibuan (2007:162)** yang menyatakan bahwa : “ Motivasi akan mendorong seseorang untuk mengembangkan mencapai prestasi kerja yang maksimal”. Karyawan akan antusias untuk berprestasi tinggi, asalkan untuk kemungkinan hal itu diberikan kesempatan. Seseorang menyadari bahwa hanya dengan mencapai prestasi kerja yang tinggi akan dapat memperoleh pendapatan yang besar. Dengan pendapatan yang besar akhirnya ia dapat memenuhi kebutuhan – kebutuhannya. Dari

penjelasan ini nampak jelas bahwa antara motivasi dengan prestasi kerja mempunyai hubungan yang positif.

“Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Kuat lemahnya motivasi kerja seorang karyawan ikut menentukan besar kecilnya prestasi kerja”.(As’ad 1995:45)

Berdasarkan penelitian **McClelland (1961)**, **Edward Murray (1957)**, **Miller dan Gordon W (1970)** yang dikutip oleh Mangkunegara (2009:104), menyimpulkan bahwa ada hubungan positif antara motivasi berprestasi dengan pencapaian prestasi kerja.

Melihat hasil penelitian yang dilakukan oleh para ahli, dapat disimpulkan bahwa hubungan anatar motivasi kerja dengan prestasi kerja bahwa didalamnya terdapat hubungan yang erat dan tidak dapat dipisahkan antara satu dengan yang lainnya. Tingkat usaha ini berhubungan dengan konsep motivasi, yaitu adanya keinginan, pemenuhan kebutuhan dan dorongan – dorongan untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi yang kuat atau tinggi akan membentuk tingkat usaha yang keras untuk mencapai suatu prestasi kerja yang diharapkan oleh perusahaan. Jadi berdasarkan uraian – uraian diatas nampak jelas bahwa motivasi mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja karyawan.