

KIAT MEMOTIVASI KARYAWAN

oleh

Bambang Susetyo Hastono

Abstract

Employee's motivation has become crucial for the organization to be enhanced because of the rapid changing situation faced by organization. High motivation to work will result in good behavior and job performance. Understanding some motivation theories and applying them properly will help a manager to find out the right methods to motivate the employees well. In addition to the changing employees paradigm, a manager should have good understanding about some factors that affect employee's motivation such as a good reward system and appraisal, physical and non-physical improvements and organizational culture. All of them are needed to be implemented in order to motivate employees effectively.

Key words: Employee's motivation, changing employees paradigm, a good reward system and appraisal, physical and non-physical improvements, organizational culture

Pendahuluan

Permasalahan mengenai kinerja karyawan sering kali menjadi ganjalan besar bagi sebuah organisasi pada umumnya dan pimpinan pada khususnya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Tidak jarang pimpinan menjadi frustrasi ketika dihadapkan pada karyawan yang benar-benar sudah tidak memiliki motivasi untuk memperbaiki kinerjanya seiring dengan tuntutan organisasi.

Secara umum, motivasi dapat didefinisikan sebagai suatu proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan usaha untuk mencapai tujuan. Dalam konteks organisasional dan pekerjaan, intensitas berhubungan

dengan seberapa giat seseorang berusaha. Namun intensitas yang tinggi hanya akan menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan jika dikaitkan dengan arah organisasi yang menguntungkan. Sedangkan dimensi ketekunan merupakan ukuran mengenai berapa lama seseorang bisa mempertahankan usahanya.

Dalam hal ini individu yang termotivasi akan bertahan melakukan tugas untuk waktu yang lama demi pencapaian tujuan (Robbins, 2008).

Agar proses memotivasi karyawan dapat berhasil dengan baik, pimpinan perlu mengubah paradigma tentang karyawan, mengenali karyawannya secara mendalam dan

mempertimbangkan berbagai faktor pendukung keberhasilannya

Pemahaman akan motivasi karyawan secara komprehensif diharapkan akan mempermudah organisasi dalam hal ini pimpinan untuk mempengaruhi kualitas perilaku bekerja para karyawannya sehingga kinerja karyawan dapat meningkat atau dengan kata lain produktivitas kerja dapat diraih sesuai target yang telah ditetapkan.

Perubahan paradigma dalam memandang karyawan (SDM)

Pemikiran paradigma manajemen sumber daya manusia berawal sekitar pertengahan abad ke-19 dimana SDM atau pekerja dianggap sebagai barang dagangan. Pekerja diperlakukan sebagai salah satu faktor produksi yang dapat diperjualbelikan untuk dijadikan alat produksi.

Pada akhir abad ke-19 dan permulaan abad ke-20, munculah manajemen ilmiah (*scientific management*) yang didominasi oleh pemikiran Frederick W. Taylor, dimana proses manajemen lebih mengutamakan pencapaian produktivitas pekerja namun dengan mengabaikan segi-segi kemanusiaan seperti pikiran, perasaan, motivasi, tata nilai manusia dan lainnya.

Paradigma tersebut melahirkan reaksi munculnya Gerakan *Human Relations* yang dipelopori antara lain oleh McGregor yang lebih berwatak manusiawi dan diteruskan oleh Elton Mayo, Dickton, dkk yang

tidak semata-mata berdasar atas rasa kemanusiaan tetapi secara ilmiah dapat dilakukan observasi terhadap pekerja (Siagian, 2001).

Dalam perkembangan selanjutnya berkembang paradigma *partnership* yang diperkenalkan oleh Ouchi dengan Teori Z. Menurut konsep ini, karyawan sebagai bagian yang tidak terpisahkan (integral) dari manajemen itu sendiri yang harus dibuat nyaman, betah, senang dan merasa menjadi bagian penting dalam perusahaan. Dengan demikian karyawan akan bekerja secara lebih efektif dan efisien.

Karyawan mempunyai hak yang sama untuk berperan aktif dalam mencapai tujuan organisasi, seperti halnya kelompok ahli dan kelompok manajemen lain yang terlibat dalam pengambilan keputusan dan menentukan kebijaksanaan penting organisasi (Ouchi, 1985).

Dewasa ini, pengelolaan SDM dan organisasi menjadi kunci sukses eksistensi suatu organisasi bisnis (*Key Success Factor*) yang sangat dominan, terlebih dengan adanya perubahan lingkungan bisnis dan manajemen modern yang memaksa organisasi untuk lebih "Smart" dalam mengelola SDM dan organisasinya. Manajemen SDM dalam konteks global, lebih membahas adanya *Repositioning* dan perubahan peran SDM dimana SDM tidak hanya sebagai *Intellectual Asset*, *Human Capital* namun perlu juga terlibat langsung dalam proses

perencanaan strategis dalam menghadapi kondisi lingkungan bisnis yang semakin kompetitif.

Terkait dengan hal tersebut maka peran pimpinan adalah bagaimana secara terus menerus memotivasi karyawan untuk memberikan kontribusi terbaiknya kepada organisasi dengan tetap memperhatikan hubungan insani dan partnership yang saling menguntungkan.

Oleh karena itu pengenalan tipe karyawan serta faktor yang mempengaruhinya dapat menjadi penentu sukses dalam memotivasi. Mengenal tipe karyawan berdasarkan teori motivasi dan aplikasinya bagi pimpinan Teori Hirarki Kebutuhan Abraham Maslow.

Dari sekian teori motivasi yang tumbuh subur pada awal kemunculannya di tahun 1950-an, dua teori yang sangat terkenal dan banyak digunakan adalah teori Hirarki Kebutuhan Abraham Maslow dan Teori X dan Teori Y Douglas Mc. Gregor.

Meski sering dianggap kuno, namun pembicaraan tentang teori motivasi kerja selalu dikaitkan dengan teori kebutuhan Maslow dengan pertimbangan teori ini merupakan dasar berkembangnya teori-teori motivasi saat ini dan teori ini beserta terminologinya ternyata masih banyak dipakai oleh para manajer pelaksana untuk menjelaskan motivasi karyawan.

Menurut teori ini, dalam setiap diri manusia terdapat hirarki lima

kebutuhan dari yang paling dasar ke yang paling utama yaitu:

Kebutuhan Fisiologis : rasa lapar, haus, tidur, seks

Kebutuhan Rasa aman: terlindungi dari bahaya fisik dan emosi

Kebutuhan Sosial: kepemilikan, kasih sayang, penerimaan dan persahabatan

Kebutuhan akan penghargaan: hormat diri, pencapaian, otonomi, status, pengakuan dan perhatian

Kebutuhan akan aktualisasi diri: dorongan menjadi seseorang sesuai dengan kecakapannya meliputi pertumbuhan pribadi, pencapaian potensi diri, pemenuhan diri (Robbins, 2008)

Maslow menggolongkan 5 kebutuhan tersebut menjadi 2 kebutuhan berdasarkan sumber pemenuhannya. Kebutuhan tingkat bawah yaitu kebutuhan fisiologis dan rasa aman yang lebih bersumber pada pemenuhan bersifat eksternal dan kebutuhan tingkat atas yang meliputi kebutuhan sosial, penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri yang pemenuhannya lebih bersumber dari dalam diri individu atau internal.

Lebih jauh Maslow mengemukakan bahwa suatu kebutuhan yang relatif telah terpenuhi tidak akan memotivasi kembali seseorang untuk memperolehnya. Oleh karena itu untuk memotivasi karyawan perlu dilihat pada tingkatan mana kebutuhan karyawan itu berada sehingga perlu difokuskan pada

tingkat tersebut atau pada tingkat kebutuhan di atasnya.

Mengingat tingkat kebutuhan karyawan yang beragam maka seorang pimpinan harus secara bijak memperlakukan karyawannya secara proposional. Jika seorang pimpinan melihat karyawannya berada pada tingkat pemenuhan kebutuhan fisiologis, maka pimpinan perlu menghindari adanya keterlambatan dan pengurangan penghasilan bagi setiap karyawan yang dapat melemahkan motivasi kerja.

Jika karyawan lebih mementingkan pemenuhan rasa aman, sebaiknya pimpinan mengusahakan dipenuhinya jaminan kepastian kerja, selain jaminan kesehatan dan bentuk-bentuk fasilitas lain yang mendorong karyawan merasa nyaman untuk bekerja pada perusahaan.

Bagi karyawan yang berada pada tingkat pemenuhan kebutuhan sosial maka pimpinan harus mampu menciptakan kelompok kerja baik formal maupun informal yang saling peduli dan mampu menerima karyawan bersangkutan dengan meminimalisir gap hubungan kerja, sedangkan pada tingkat pemenuhan kebutuhan akan penghargaan dapat difasilitasi dengan memberikan pengakuan atas setiap hasil kerja lewat pemberian kompensasi secara terstruktur tetapi bukan berdasarkan prinsip *like and dislike* yang cenderung menimbulkan kecemburuan.

Sedangkan pemenuhan kebutuhan karyawan akan aktualisasi diri yang merupakan tingkat yang kebutuhan tertinggi dapat dipenuhi dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menunjukkan kapasitas diri dan kontribusi yang signifikan bagi perusahaan (Luthans, 2009)

Teory X dan Y

Douglas Mc. Gregor mengajukan dua pandangan yang berbeda mengenai manusia. Teory X memandang manusia bersifat negatif dimana terdapat 4 asumsi yang diyakini oleh pimpinan:

Karyawan tidak suka bekerja dan bilamana mungkin akan berusaha menghindarinya

Karena tidak suka bekerja mereka harus dipaksa, dikendalikan atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Para karyawan akan mengelakkan tanggung jawab dan sedapat mungkin hanya mengikuti perintah formal

Kebanyakan karyawan mengutamakan rasa aman agar tidak dipecah diatas semua faktor dan hanya menunjukkan sedikit ambisi.

Dalam Teori Y terdapat 4 asumsi positif yang diyakini pimpinan atau manajer:

Karyawan memandang pekerjaan sebagai sesuatu yang menyenangkan

Karyawan akan berlatih mengendalikan diri dan emosi untuk mencapai berbagai tujuan

Karyawan bersedia belajar bahkan mencari tanggung jawab

Karyawan mampu membuat berbagai keputusan inovatif yang didelegasikan ke karyawan secara luas dan bukan hanya mereka yang menduduki posisi manajemen (Robbins, 2008)

Aplikasi teori X dan Y dapat terlihat dari bentuk pelibatan dan pendelegasian pimpinan terhadap tugas-tugas yang diberikan kepada karyawan. Teori Y sejalan dengan manajemen partisipatif dimana motivasi karyawan ditingkatkan melalui pelibatan yang tinggi serta pemberian tantangan dalam pekerjaan sedangkan teori X lebih berorientasi pada gaya kepemimpinan otokrasi tradisional dimana motivasi dan perilaku kerja dapat dibentuk melalui pengawasan melekat yang ketat dari pimpinan kepada karyawan.

Teori Kebutuhan Berprestasi David Mc. Clelland

Teori ini termasuk dalam teori motivasi kontemporer. Clelland (dalam Robbins, 2002) mengajukan 3 kebutuhan utama yang relevan di tempat kerja:

Kebutuhan akan berprestasi (n-Ach): dorongan untuk unggul mencapai kesuksesan.

Kebutuhan akan kekuasaan (n=Pow): kebutuhan agar orang lain berperilaku seperti yang diinginkan

Kebutuhan akan berafiliasi (n-Aff): hasrat akan hubungan persahabatan dan kedekatan antarpersonal.

Menurut teori ini, karyawan dengan motivasi berprestasi yang tinggi, membedakan diri dengan individu

lain karena keinginan untuk melakukan hal-hal dengan lebih baik. Mereka mencari situasi untuk mendapatkan tanggung jawab, mencari tantangan dengan mempertimbangkan potensi diri, dan menerima umpan balik secara cepat dan tidak ambigu tentang kinerjanya.

Karyawan dengan kebutuhan akan kekuasaan akan menikmati kewenangan yang dimilikinya, berjuang mempengaruhi orang lain, lebih menyukai persaingan dan berorientasi pada status dari pada kinerjanya yang efektif. Sedangkan karyawan dengan kebutuhan afiliasi yang tinggi lebih menyukai situasi kooperatif dan hubungan yang melibatkan tingkat saling pengertian yang tinggi

Sejumlah

penelitian menunjukkan adanya dukungan hubungan antara kebutuhan akan berprestasi dengan prestasi kerja karyawan. Oleh karenanya, pimpinan harus memberikan ruang dan kesempatan bagi karyawan untuk menunjukkan prestasi terbaiknya melalui sistem delegasi dan pelimpahan wewenang. Dengan demikian motivasi kerja karyawan akan dapat dipertahankan.

Faktor penentu sukses memotivasi karyawan

Standar penilaian dan sistem penghargaan yang obyektif dan adil

Organisasi menggunakan berbagai penghargaan untuk menarik dan mempertahankan serta memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan

pribadi maupun organisasi. Beberapa penghargaan mungkin diberikan kepada karyawan karena mereka bekerja di dalam organisasi. Penghargaan yang lain mungkin merupakan fungsi dari masa kerja dan senioritasnya. Bentuk penghargaan karyawan dapat dibedakan menjadi 2 yaitu penghargaan intrinsik yang berasal dari diri sendiri dan penghargaan ekstrinsik yang berasal dari luar individu. Adapun penghargaan intrinsik meliputi adanya kesempatan bagi karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan, munculnya penghargaan diri sendiri atas prestasi yang diraih, adanya otonomi yang dimiliki serta pertumbuhan pribadi ke arah pribadi yang matang. Penghargaan ekstrinsik dapat berupa penghargaan finansial seperti kenaikan gaji dengan sistem merit dan pemberlakuan tunjangan, penghargaan interpersonal berupa pujian dan promosi serta pemberian predikat yang membanggakan. Hal lain yang perlu diperhatikan adalah terciptanya keadilan dalam distribusi penghargaan. Oleh karena itu penting adanya sebuah penilaian kinerja yang formal dimana metode, pelaku penilaian, dan item yang dinilai bersifat transparan dan memiliki ukuran yang jelas (Robbins, 2002). Menurut Oetomo (2007) kriteria penilaian kinerja dapat saja meliputi tingkat kehadiran, keterlambatan, capaian target, loyalitas, kredibilitas, capaian

tahun lalu, *team work*, dll yang masing masing saling berkaitan. Seorang karyawan yang kredibilitas dan loyalitasnya baik namun sering terlambat ke kantor perlu dipertimbangkan terlebih dulu tidak serta merta diajukan sebagai kandidat karena ditinjau dari kriteria keterlambatan pastilah karyawan tersebut akan gugur sehingga perlu dicarikan kandidat lain yang benar benar memenuhi kriteria penilaian.

Jika penilaian dan distribusi penghargaan terhadap karyawan dapat berjalan dengan adil maka dipastikan motivasi kerja karyawan dapat ditingkatkan. Selain itu pemimpin harus menjamin adanya penyelarasan antara kapasitas kerja karyawan, dan kesempatan kerja dengan didukung kesediaan bekerja karyawan yang tidak lain adalah motivasi instrinsik karyawan untuk bekerja. Keselarasan tersebut bisa sangat efektif meningkatkan kinerja karyawan (Ivancevich, 2007)

Perbaiki lingkungan kerja fisik Lokasi kerja dan tersedianya ruang kerja, perabotan, perlengkapan yang representatif dapat pula mempengaruhi sikap kerja dan perilaku kerja karyawan. Bukti menunjukkan bahwa perubahan setting fisik dapat membuat perilaku-perilaku karyawan tertentu menjadi lebih mudah atau lebih sukar dalam berprestasi. Dengan cara ini kinerja karyawan dapat ditingkatkan (Rivai, 2010).

Sebagai contoh sekat ruangan kerja yang dihilangkan dapat

mempermudah pengawasan dan komunikasi. Namun tentunya harus disesuaikan dengan tipe karyawan. Karyawan dengan tingkat kematangan yang tinggi tidak memerlukan ruang yang mudah diawasi karena karyawan tersebut akan melakukan pekerjaannya dengan baik dengan atau tanpa adanya pengawasan melekat.

Adanya fasilitas lain seperti klinik, kantin, makan siang gratis, dan asuransi untuk kenyamanan kerja dan kesejahteraan karyawan juga berpengaruh terhadap tingkat motivasi kerja. Karyawan yang berorientasi pada kebutuhan akan rasa aman, dengan adanya fasilitas penunjang tersebut dapat lebih memfokuskan pada pekerjaan tanpa banyak dibebani hambatan dan kekuatiran yang tidak perlu yang akan mengganggu pencapaian kinerja.

Perbaiki lingkungan kerja non fisik

Lingkungan non fisik yang berpengaruh pada motivasi kerja karyawan di sini lebih dimaksudkan adalah pola kepemimpinan yang diterapkan. Tantangan yang dihadapi oleh seorang pimpinan saat ini adalah menciptakan atmosfir yang baik dengan menekankan pada pemberdayaan karyawan. Dengan berprinsip pada teori Z yang diajukan oleh Ouchi (1985) dimana tanggung jawab diberikan secara perorangan atau individual, karyawan bebas bekerja

menggunakan keterampilan yang dimilikinya. Pengambilan keputusan dilakukan dengan cara konsensus atau secara terbuka maka pendekatan otokratis yang menganggap karyawan sebagai alat semata akan semakin ditolak.

Teori Z juga menekankan perkembangan hubungan kepercayaan (*trust relationship*) antara pimpinan dan yang dipimpin. Penekanan itu didasarkan pada asumsi bahwa motivasi orang pertama-tama bersifat internal. Namun, perasaan itu harus diperkuat oleh komitmen jelas dari pimpinan terhadap karyawan. Teori Z melihat pengambilan keputusan kolektif dan tanggung jawab kelompok memberikan dukungan sosial yang diperlukan bagi tercapainya kinerja puncak. Hal itu terjadi lewat penciptaan rasa aman, yang memungkinkan para karyawan membangkitkan ide-ide baru tanpa takut ditolak atau takut gagal. Melalui hubungan *partnership* yang baik antara pimpinan dan karyawan maka motivasi kerja karyawan akan selalu terjaga.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi merujuk pada suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya (Robbins, 2002). Sistem pengertian bersama ini merupakan karakter penting yang menjadi nilai bagi suatu organisasi. Lebih lanjut

ditambahkan adanya 7 elemen penting budaya organisasi yang dapat menjadi daya dorong seseorang dalam melakukan pekerjaannya.

Inovasi dan pengambilan resiko: tingkat daya pendorong karyawan untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.

Perhatian terhadap detail: tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperlihatkan ketepatan, analisis dan perhatian terhadap detail

Orientasi terhadap hasil: tingkat tuntutan terhadap manajemen untuk lebih memusatkan perhatian terhadap hasil dibandingkan pada teknik dan proses untuk meraih hasil tersebut

Orientasi terhadap individu: tingkat keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek-efek hasil terhadap individu yang ada dalam organisasi

Orientasi terhadap tim: tingkat aktivitas pekerjaan yang diatur dalam tim bukan secara perorangan

Agresivitas: tingkat tuntutan terhadap orang-orang agar berlaku agresif dan bersaing dan tidak bersikap santai

Stabilitas: tingkat penekanan aktivitas organisasi dalam mempertahankan status quo berbanding pertumbuhan

Jika seluruh karyawan memegang teguh budaya positif organisasi atau memiliki komitmen dan integritas yang tinggi terhadap sistem nilai yang berlaku maka dorongan atau motivasi kerja untuk

memberikan yang terbaik bagi organisasi akan tetap tinggi. Ini berarti masing-masing individu telah mencapai tingkat kematangan sehingga pimpinan hanya perlu melakukan pemberdayaan dan menciptakan sistem penghargaan yang adil untuk terus menumbuhkan motivasi kerja karyawan.

Kesimpulan

Untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan diperlukan beberapa kiat memotivasi yang disesuaikan dengan kondisi, kebutuhan dan tingkat kematangan karyawan.

Pimpinan harus mengubah paradigma terhadap karyawan sehingga karyawan tidak hanya dianggap sebagai *intellectual asset* dan *human capital* tetapi juga sebagai mitra kerja yang patut dikembangkan potensinya dan dilibatkan dalam pembuatan keputusan organisasi.

Melalui pemahaman tipe karyawan dan aplikasi beberapa teori motivasi dalam hal ini Teori Kebutuhan Maslow, Teori X dan Y Mc. Gregor dan Teori Kebutuhan Berprestasi David Mc. Clelland, pimpinan akan terbantu dalam menentukan cara yang efektif meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Pimpinan juga perlu mempertimbangkan berbagai faktor pendukung yang menentukan motivasi kerja karyawan seperti adanya standar penilaian dan sistem penghargaan yang obyektif dan adil, perbaikan lingkungan kerja fisik dan non fisik,

lingkungan kerja fisik dan non fisik, serta penerapan sistem nilai yang diyakini benar oleh setiap individu dalam organisasi yang bersangkutan

Tidak kalah pentingnya adalah peran pimpinan dalam menciptakan atmosfer yang mendorong dan mendukung terciptanya perbaikan dimana pimpinan harus peka terhadap berbagai kebutuhan, kemampuan, dan tujuan karyawan selain melihat preferensi terhadap berbagai bentuk penghargaan yang diberikan.

Seluruh upaya berkesinambungan tersebut diharapkan mampu melahirkan perubahan motivasi kerja yang akan mempengaruhi perilaku bekerja karyawan secara positif. Dampak dari perubahan perilaku itu adalah adanya peningkatan kinerja karyawan. Ini berarti karyawan berkontribusi secara positif bagi organisasi. Dengan demikian simbiosis mutualisma akan terwujud dengan tercapainya tujuan individu dan organisasi secara bersamaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ivancevich, M John, *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, alih bahasa Gina Gania, Penerbit Erlangga, Jakarta, 2007
- Luthans, Fred, *Perilaku Organisasi*, Penerjemah Vivin Andika W, dkk, Penerbit Andi, Yogyakarta, 2009
- Oetomo, Indayati, *Leadership @Work*, Penerbit Andi, Yogyakarta, 2007
- Ouchi, William, Teori Z, *Bagaimana Amerika Menghadapi Jepang dalam Dunia Bisnis*, Aksara Persada Press, Jakarta 1985
- Rivai, Veithzal, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Rajawali Pers, Jakarta, 2010
- Robbins, P, Stephen, *Perilaku Organisasi*, Penerjemah Diana Angelica, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2008
- Robbins, P, Stephen, *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*, Alih Bahasa Halida, Penerbit Erlangga, Jakarta, 2002

Siagian, P Sondang, *Manajemen
Sumber Daya Manusia*,
Bumi Aksara, Jakarta.2001