

# Peranan Pimpinan dalam Meningkatkan Prestasi Kerja Karyawan melalui Motivasi Psikologis.\*)

Oleh : Subowo

## Pengantar

Banyak faktor yang mempengaruhi prestasi kerja (job performance) karyawan. Faktor tersebut dapat datang dari lingkungan luar perusahaan antara lain suasana tertib atau konflik dalam masyarakat atau keluarganya, tuntutan masyarakat terhadap karyawan sebagai anggota masyarakat, baik dari segi politik maupun dari segi sosial. Yang datang dari dalam perusahaan antara lain dapat disebutkan kualitas alat-alat kerja yang digunakan, kecocokan susunan atau kedudukan dalam organisasi, hubungan dengan atasan dan sebagainya. Adapun yang datang dari dalam diri karyawan sendiri adalah bahwa performance atau prestasi kerja dipengaruhi oleh motivasi, kemampuan dan persepsi terhadap peranan (Hani Handoko, hal. 252). Apabila dirumuskan maka prestasi kerja karyawan adalah fungsi dari kemampuannya, motivasinya dan persepsinya terhadap peranan yang dibawakannya.

**Performance = F (motivation, ability, role perception) (James A.F. Stoner, hal 406).**

Sejauh mana karyawan dapat mencapai prestasi kerja yang memuaskan tergantung kemampuan dan kecakapannya.

Karena setiap jenis pekerjaan menuntut pengetahuan, kecakapan dan ketrampilan tertentu, agar dapat melaksanakan pekerjaan tersebut dengan baik. Pengetahuan, kecakapan, dan ketrampilan untuk suatu pekerjaan sangat tergantung dari pendidikan yang telah diterima maupun pelatihan yang telah ia jalani. Demikian pula persepsi terhadap peranannya akan mempengaruhi prestasinya. Sebagai contoh ada dua orang, yang satu bernama A dan yang satu bernama B, keduanya adalah bekerja sebagai tukang batu. Dalam pekerjaan yang sama tersebut masing-masing tukang kalau ditanyakan apa peranannya, maka jawabannya akan dapat berbeda, si A mengatakan sekarang sedang menata batu, sedang si B mengatakan sedang membangun masjid. Dalam contoh tersebut tampak bahwa walaupun pekerjaannya sama bahkan motivasinya juga sama katakanlah untuk mendapatkan upah guna membiayai hidupnya, tetapi jelas bahwa persepsi terhadap peranan masing-masing adalah berbeda. Dari contoh tersebut persepsi B terhadap peranan yang dibawakannya ialah peranan yang lebih besar, tidak sekedar menata batu tetapi membuat masjid. Akibat dari perbedaan persepsinya terhadap peranan yang dibawakan tersebut, maka

---

Drs. Subowo, MM., Dosen Tetap Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

prestasi kerja B akan lebih besar dari A.

Disamping faktor-faktor tersebut, faktor motivasi adalah faktor yang juga menentukan prestasi karyawan. Setiap tingkah laku karyawan dikendalikan oleh intuisinya, pengamatannya, apa yang dipikir, yang dirasakan, atau yang diketahui lebih dahulu akan adanya kebutuhan. Tetapi bila kita bertanya mengapa karyawan bertingkah laku demikian, maka kita pada hakekatnya menanyakan tentang motivasinya.

Motivasi sebagai suatu daya pendorong (*driving force*) yang menyebabkan karyawan berbuat sesuatu atau yang ia perbuat karena takut akan sesuatu. Karyawan bekerja yang menjadi motif atau pendorong dalam hal ini mungkin ialah kebutuhan untuk mendapatkan penghasilan untuk biaya sekolah anaknya, kebutuhan untuk berprestasi dan sebagainya. Mungkin juga karena motif takut dengan atasannya, sehingga dalam hal ini yang menjadi motif, adalah perasaan takut itu sendiri.

Adapun difinisi motivasi menurut Bernard Berendoom dan Gary Stainer yang dikutip Sutopo Yuwono dalam bukunya "Etika, Motivasi dan Disiplin Kerja" adalah kondisi mental yang mendorong aktivitas dan memberi energi yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, memberikan kepuasan ataupun mengurangi ketidakseimbangan (J. Ravianto, hal. 18). Dari pengertian motivasi tersebut dapat dikatakan bahwa tidak akan ada motivasi jika tidak dirasakan adanya kebutuhan dan kepuasan serta ketidakseimbangan tersebut. Rangsangan-rangsangan terhadap hal-hal di atas akan menimbulkan motivasi, dan motivasi yang telah tumbuh akan merupakan motor penggerak untuk mencapai tujuan pemenuhan kebutuhan

atau pencapaian keseimbangan.

Oleh karena begitu banyaknya faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan, maka dapat disimpulkan bahwa membicarakan masalah prestasi kerja karyawan adalah suatu pembicaraan yang sangat kompleks, yang bersifat multidisipliner. Mengingat sifat yang demikian itu maka dalam membicarakan masalah tersebut dicoba untuk dibahas dari sudut yang kiranya relevan yaitu ditinjau dari sudut motivasi khususnya dari aspek psikologis.

### **Motivasi kerja karyawan.**

Motivasi kerja ialah besar kecilnya usaha yang diberikan karyawan untuk melaksanakan tugas-tugasnya. Jika motivasi kerja rendah, sulit diharapkan prestasi kerjanya akan tinggi. Motivasi dapat dibedakan antara motivasi ekstrinsik, dan motivasi intrinsik. Motivasi ekstrinsik, yaitu rangsangan yang datangnya dari luar dirinya. Sebagai contoh seorang karyawan bekerja keras jika ia diberi hadiah atau insentif untuk bekerja baik. Dalam hal ini motivasi kerjanya tinggi karena ia mengharapkan suatu imbalan dari luar dirinya. Adapun yang dimaksud motivasi intrinsik adalah motivasi yang datangnya dari dalam dirinya sendiri, misal seorang karyawan bekerja keras karena ia senang melakukan pekerjaan itu dan mengalami kepuasan kerja dengan pekerjaannya itu. Dalam hal ini insentif atau pendorong terletak dalam kepuasan melaksanakan pekerjaan itu sendiri yang datangnya dari dalam dirinya. Karyawan akan mengalami kepuasan kerja bila ia mempunyai atau diberikan kebebasan dalam menentukan pekerjaan yang ingin ia lakukan sesuai dengan bakat dan kemampuannya, disamping keterlibatannya dalam keikut-

sertaan pengambilan keputusan bersama atasannya. Karena pada hakekatnya karyawan dalam bekerja ingin mencari atau tercapainya berbagai kebutuhannya sebagai berikut : (Jamaluddin Ancok)

1. Kesempatan untuk maju dalam karir
2. Rasa aman bahwa pekerjaan tersebut akan terus dimiliki.
3. Atasan yang dapat memahami kebutuhan karyawan dan memperlakukan karyawan dengan adil.
4. Penghasilan yang memadai.
5. Teman sekerja yang kompak (saling percaya dan penuh pengertian).
6. Lingkungan fisik pekerjaan yang menyenangkan.
7. Pekerjaan yang secara instrinsik memang menyenangkan, karena sesuai dengan bakat, minat, kemampuan dan aspirasinya. Selain itu pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk mandiri dalam mengambil keputusan dan mengembangkan kreatifitas, adanya feed-back tentang hasil kerja serta adanya variasi dalam tugas sehingga karyawan tidak merasa bosan.

Walaupun determinan yang penting bagi prestasi karyawan adalah motivasi, namun motivasi bukannya satu-satunya determinan, seperti disebutkan diatas masih banyak variabel yang lain seperti upaya yang dicurahkan, kemampuan dan pengalaman juga mempengaruhi prestasi. Yang menjadi masalah bagi seorang pimpinan perusahaan atau organisasi ialah mengapa beberapa karyawan berprestasi lebih baik dari karyawan lainnya. Beberapa variabel yang menyebabkan perbedaan prestasi antara lain seperti kemampuan, naluri, tingkat aspirasi, faktor umur, pendidikan, latar belakang keluarga dan sebagainya. Walaupun banyak hal yang mempengaruhi prestasi karyawan namun

motivasi merupakan faktor yang sangat besar pengaruhnya.

Banyak para ahli mengakui walaupun sudah jelas tentang pentingnya motivasi, tetapi sukar mendefinisikan dan menganalisisnya dalam organisasi. Salah satu definisi mengemukakan bahwa motivasi berhubungan dengan arah perilaku, kekuatan usaha (respon) setelah karyawan memilih mengikuti tindakan tertentu dan kelangsungan perilaku. Pandangan lain menyarankan bahwa analisis tentang motivasi harus memusatkan perhatian pada faktor pendorong dan mengarahkan kegiatan karyawan. Yang lain menyatakan bahwa motivasi berhubungan dengan bagaimana perilaku bermula, didorong, diarahkan, dan dihentikan. Walaupun banyak pandangan tentang motivasi tetapi pengkajian yang seksama terhadap masing-masing pandangan tersebut, menghasilkan beberapa kesimpulan tentang motivasi yang sama yaitu bahwa motivasi berhubungan dengan perilaku dan prestasi, motivasi menyangkut tujuan yang terarah, perbedaan fisiologis, dan lingkungan adalah faktor-faktor yang harus dipertimbangkan. (Gibson, hal. 105).

### **Motivasi dan kebutuhan.**

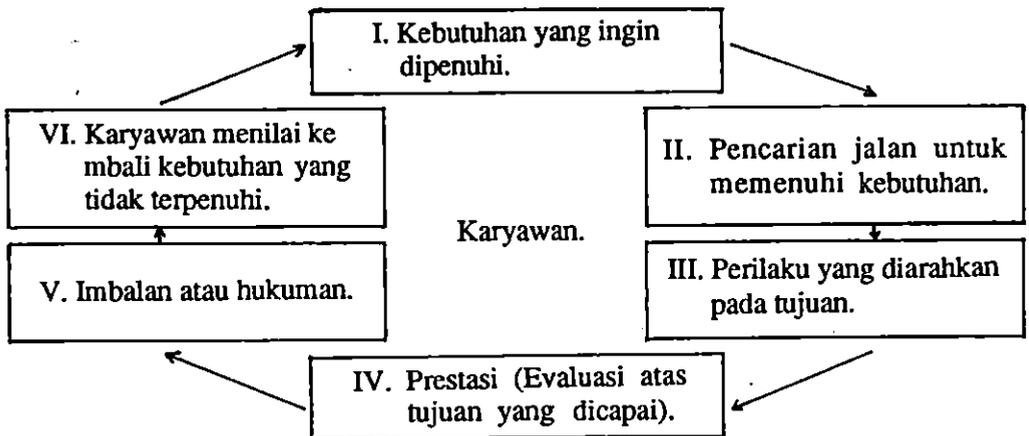
Mengetahui dan menyadari akan konsep kebutuhan adalah penting guna memahami lebih baik perilaku kita sendiri dan perilaku orang lain dengan demikian kita tahu dengan siapa dan melalui siapa kita bekerja. Pentingnya mengetahui kebutuhan bawahan atau karyawan digambarkan oleh Stan Kossen sebagai berikut : "Bila anda pernah menjadi manajer atau supervisor, anda akan mengetahui bahwa pemahaman akan kebutuhan-kebutuhan bawahan anda akan banyak sekali memudahkan upaya-upaya anda

untuk memotivasi mereka" (Stan Kossen, hal. 123)

Banyak teori tentang motivasi dan penemuan riset yang mencoba menjelaskan hubungan antara perilaku dan hasilnya. Salah satunya teori tersebut adalah teori kepuasan disebut pula teori isi (content theories). Teori kepuasan memusatkan perhatiannya pada faktor-faktor dalam diri orang yang menggerakkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilaku, yaitu mencoba menentukan kebutuhan khusus yang memotivasi karyawan. Adapun kebutuhan menunjukkan kekurangan yang dirasakan atau dialami karyawan pada suatu waktu tertentu. Kekurangan tersebut mungkin bersifat fisiologis misalnya kebutuhan akan makan dan minum, bersifat psikologis, misalnya kebutuhan akan harga diri atau kebutuhan sosiologis, misalnya kebutuhan akan interaksi sosial. Sehingga kebutuhan dapat dipandang sebagai penggerak atau pembangkit perilaku dalam mencapai suatu prestasi. Jika kebutuhan akibat kekurangan itu muncul, maka karyawan lebih peka terhadap usaha motivasi dari pimpinannya.

Proses motivasi seperti yang dimaksud oleh sebagian ahli teori diarahkan untuk mencapai tujuan (goal direction). Tujuan atau hasil yang dicari karyawan dipandang sebagai kekuatan yang menarik untuk berbuat. Tercapainya tujuan yang diinginkan dapat mengurangi kebutuhan yang belum terpenuhi. Seperti dilukiskan dalam gambar : 1, karyawan digambarkan berusaha memenuhi berbagai macam kebutuhannya. Kebutuhan yang tidak terpenuhi menyebabkan karyawan mencari jalan untuk mengurangi ketegangan yang disebabkan oleh kekurangan tersebut. Oleh karena itu karyawan memilih suatu tindakan dan terjadilah perilaku yang mengarah pada pencapaian tujuan. Setelah lewat beberapa waktu pimpinan menilai perilaku tersebut. Evaluasi prestasi menghasilkan beberapa macam imbalan atau hukuman. Hasil tersebut dinilai oleh karyawan yang bersangkutan dan kebutuhan yang belum terpenuhi ditinjau kembali. Pada gilirannya hal ini akan menggerakkan proses dan pola berlingkar (siklus) yang terus berulang dalam usaha karyawan berusaha tercapai tujuannya yaitu terpenuhi kebutuhannya.

Gambar : 1  
Proses motivasi : Pola awal (Gibson, hal. 108)



Beberapa ahli menyampaikan teorinya seperti Abraham Maslow dalam "hierarchy of needs"-nya menyebutkan bahwa kebutuhan itu meliputi : kebutuhan fisiologs, kebutuhan keselamatan dan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan harga diri dan kebutuhan aktualisasi diri. Sedangkan Mc. Clelland mengemukakan bahwa jika kebutuhan seseorang kuat, dampaknya ialah motivasi orang tersebut untuk menggunakan perilaku yang mengarah ke pemuasan kebutuhannya juga kuat. Kebutuhan tersebut menurut Mc. Clelland adalah : Kebutuhan berprestasi (need for achievement), kebutuhan berafiliasi (need for affiliation) dan kebutuhan berkuasa (need for power). Sebagai contoh seorang karyawan yang mempunyai kebutuhan berprestasi yang tinggi terdorong untuk menetapkan tujuan yang penuh tantangan, dan bekerja keras untuk mencapai tujuan tersebut, serta akan menggunakan keahliannya dan seluruh kemampuannya yang diperlukan untuk mencapainya. Persoalannya adalah bagaimana bahwa karyawan mempunyai kebutuhan untuk berprestasi, sehingga prestasi dari satu sisi adalah motivasi dan sisi lain adalah hasil dari motivasi itu sendiri.

Sedang Frederick Herzbert mengembangkan model dua faktor motivasi (two-factor model of motivation). Herzbert menemukan dua kelompok faktor yang mempengaruhi kerja seseorang dalam organisasi. Faktor penyebab kepuasan (job satisfaction) mempunyai pengaruh pendorong bagi prestasi kerja karyawan, dan faktor-faktor penyebab ketidakpuasan kerja (job dissatisfaction). Faktor-faktor pertama disebut "motivators", meliputi prestasi, penghargaan, pekerjaan yang menantang dan kreatif, tanggung jawab dan kemajuan serta peningkatan diri.

Faktor-faktor tersebut yang mempunyai pengaruh meningkatkan prestasi dan kepuasan kerja. Sedang faktor-faktor ini tidak memotivasi karyawan tetapi diperlukan untuk mempertahankan tingkat kepuasan secukupnya dalam diri karyawan.

Sehingga motivasi karyawan yang mempengaruhi prestasi kerja dan kepuasannya akan ditentukan oleh motivatornya. Motivator yang dimaksud merupakan motor penggerak motivasi karyawan. Menurut Suharsono Sagir, motor penggerak tersebut meliputi : (J. Ravianto 97-98)

#### 1. Prestasi (Achievement)

Karyawan yang memiliki keinginan berprestasi sebagai suatu kebutuhan dapat mendorong mencapai sasaran yang diinginkan.

#### 2. Penghargaan (Recognition)

Penghargaan atau pengakuan atas suatu prestasi yang telah dicapai oleh karyawan akan merupakan motivator yang kuat. Pengakuan tersebut akan memberikan kepuasan batin.

#### 3. Tantangan (Challenge)

Adanya tantangan yang dihadapi, merupakan motivator kuat bagi karyawan untuk mengatasinya. Suatu sasaran yang tidak menantang bahkan cenderung untuk menjadi kegiatan rutin yang membosankan. Sebaliknya tantangan demi tantangan biasanya akan menumbuhkan kegiatan kegairahan untuk mengatasinya.

#### 4. Tanggung jawab (Responsibility)

Adanya rasa ikut serta memiliki (sense of belonging) akan menimbulkan motivasi untuk turut bertanggung jawab.

#### 5. Pengembangan (Development)

Pengembangan kemampuan karyawan baik dari pengalaman kerja atau kesempatan untuk maju dapat

merupakan motivator bagi karyawan untuk bekerja lebih bergairah. Apalagi jikalau pengembangan tersebut dikaitkan dengan prestasi karyawan.

#### 6. Keterlibatan (Involment)

Rasa ikut terlibat dalam suatu proses pengambilan keputusan baik langsung ataupun tidak langsung akan merupakan motivator bagi karyawan. Rasa terlibat akan menumbuhkan rasa ikut bertanggung jawab, rasa dihargai yang merupakan tantangan yang harus dijawab melalui peran serta berprestasi lewat pengembangan pribadi.

#### 7. Kesempatan (Opportunity)

Kesempatan untuk maju dalam bentuk jenjang karier yang terbuka akan merupakan motivator yang kuat bagi karyawan. Bekerja tanpa harapan atau kesempatan untuk meraih kemajuan atau perbaikan nasib, tidak akan merupakan motivator untuk berprestasi.

Semua faktor tersebut adalah faktor penggerak adanya motivasi karyawan untuk berprestasi sehingga disebut motivator. Seperti yang telah disebutkan diatas disamping faktor-faktor tersebut ada faktor yang disebut "hygiene factor" yang meliputi : balas jasa (upah), prosedur perusahaan, supervisi, hubungan kerja, kondisi kerja, jaminan kerja dan status. Faktor-faktor terakhir ini tidak mempengaruhi motivasi kerja tetapi apabila semua faktor tersebut lemah prestasi kerja juga akan lemah.

#### **Kebutuhan psikologis karyawan.**

Kebutuhan yang telah disebutkan diatas kalau dikelompokkan ada kebutuhan fisiologis, kebutuhan sosiologis maupun kebutuhan psikologis. Karyawan akan memperoleh pemenuhan berbagai kebutuhan tersebut dari hasil interaksi

mereka dengan sesama karyawan demikian pula dengan para atasannya dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan atau organisasinya. Hal-hal yang positif yang ingin diperoleh karyawan dari interaksi tersebut tidaklah semata-mata hal yang bersifat material atau finansial seperti kendaraan, gaji yang besar, tetapi juga hal-hal yang sifatnya psikologis. Hal-hal yang bersifat psikologis ini misalnya adanya kesempatan berkreasi, adanya pengakuan atas inisiatif yang dibuat karyawan, adanya perasaan sebagai anggota kelompok yang diajak ikut bicara untuk memajukan perusahaan atau organisasinya dan sebagainya. Hal-hal ini disebut dengan psychological income yang tidak kalah pentingnya dengan financial income. Dalam kondisi keuangan perusahaan yang lemah atau menurun, maka perhatian harus lebih diarahkan pada pemberian psychological income. Hal ini karena tindakan yang demikian tidak memerlukan biaya yang terlalu besar jika dibandingkan dengan usaha peningkatan prestasi kerja dengan cara memperbaharui atau membeli alat-lat produksi yang baru, menaikkan upah dan sebagainya, walaupun hal yang demikian mungkin juga dapat dilakukan. Usaha-usaha yang terakhir selalu mempunyai konsekuensi pengeluaran uang relatif besar.

Memang tidak semua karyawan akan dapat bersikap seperti itu. Karena sikap seseorang akan tergantung oleh keyakinannya dan persepsinya masing-masing. Jadi memanglah sulit untuk meramalkan apa yang akan dilakukan seorang karyawan dalam menghadapi suatu keadaan. Yang perlu diusahakan adalah memperoleh informasi yang setepat mungkin tentang pola-pola perilaku tiap karyawan untuk dapat melakukan perkiraan bagaimana reaksi seorang karyawan. Dari

pengetahuan tentang karyawan itu maka dirumuskan tujuan-tujuan baru yang harus dikejar oleh karyawan. Atau dengan lain perkataan, dilakukan pengendalian motivasi karyawan melalui pengendalian perkembangan tujuan-tujuan baru yang harus tetap menarik bagi karyawan tersebut. Hal ini sesuai dengan prinsip bahwa motivasi karyawan itu bersifat dinamis.

### **Usaha Meningkatkan motivasi psikologis.**

Bidang perilaku organisasi mengajukan sejumlah saran untuk memperbaiki kandungan motivasi kerja. Secara tidak berbeda, saran-saran yang diberikan adalah berupa membuat strategi desain ulang pekerjaan (job redesign strategies), dengan strategi tersebut berusaha untuk memperbaiki prestasi kerja melalui perubahan-perubahan, antara lain cakupan kerja dan kedalaman kerja. (Gibson, hal. 474). Hal tersebut dapat diartikan memberikan motivasi yang berupa motivasi psikologi atau psychological income.

Dengan maksud yang sama Jamaludin Ancok mengutip pendapat Denis Umstot (dikutip dari Luthans, 1984) salah satu cara untuk memberikan psychology income ialah membuat rancangan kerja (job design) yang dapat memenuhi kebutuhan karyawan. Rancangan kerja tersebut dapat berbagai macam bantuannya, antara lain : (Jamaluddin Ancok)

#### **1. Job enrichment.**

Pemeriksaan pekerjaan meningkatkan kedalaman pekerjaan untuk memperbesar kemungkinan tercapainya kebutuhan perkembangan dan otonomi. Penerapan pemeriksaan pekerjaan diwujudkan melalui perubahan langsung kedalam pekerjaan. Dasar teori ini bahwa faktor yang memenuhi kebutuhan

individu karyawan untuk pertumbuhan psikologis, kesempatan untuk berprestasi, mendapat pengakuan dan bertanggung jawab serta kesempatan untuk tumbuh dan berkembang. Cara untuk menyediakan kesempatan kerja tersebut ialah dengan merancang kembali pekerjaan yang melibatkan banyak variasi dalam hal isinya. yang menuntut keahlian yang lebih tinggi, yang memberikan otonomi dan tanggung jawab yang lebih besar kepada karyawan untuk terlibat membuat perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan pekerjaannya sendiri. Selain itu pekerjaan harus pula menyediakan kesempatan untuk mengembangkan diri dan memperoleh pengalaman yang berharga. Sebagai contoh "job enrichment" adalah sebagai berikut :

Situasi pekerjaan sebelum diperkaya : Bila mesin rusak si karyawan operator mesin tersebut memanggil montir untuk memperbaikinya. Tetapi setelah pekerjaan diperkaya; Masing-masing karyawan operator diberi training untuk memperbaiki kerusakan mesin yang dijalkannya sendiri. Dengan pengayaan tersebut karyawan akan berkembang dan lebih bertanggung jawab tidak menggantungkan kepada orang lain. Juga harus diperhatikan bahwa pemerikayaan pekerjaan juga melibatkan perubahan sifat dan gaya perilaku pimpinan. Pimpinan harus bersedia dan mampu mendelegasikan wewenang. Dengan kemampuan para karyawan melaksanakan pemerikayaan pekerjaan serta kesediaan para pimpinan untuk mendelegasikan wewenang, diharapkan peningkatan prestasi. Menurut Gibson yang mengutip Kas H.

Chung 1977, hasil positif dari peningkatan prestasi ini timbul dari meningkatnya harapan para karyawan, bahwa upaya mereka akan menimbulkan prestasi, bahwa prestasi akan menimbulkan imbalan instrinsik dan ekstrinsik, dan bahwa imbalan akan dapat memenuhi kebutuhan (Gibson, hal. 477)

## 2. Job enlargement.

Pemekaran pekerjaan meningkatkan cakupan pekerjaan dengan mengurangi sifat monoton dan meningkatkan motivasi. Atau dengan lain perkataan memberikan tambahan tugas pada karyawan agar pekerjaannya lebih bervariasi. Strategi pemekaran pekerjaan dipusatkan kepada kebalikan dari bentuk spesialisasi yaitu meningkatkan jumlah tugas yang dikerjakan seorang karyawan agar karyawan tidak jenuh melakukan pekerjaan yang monoton sehingga akan meningkatkan kepuasan kerja serta menurunkan kebiasaan mangkir yang seterusnya akan meningkatkan prestasi kerja. Tetapi juga harus disadari bahwa strategi ini juga menimbulkan kerugian antara lain kemungkinan karyawan menuntut gaji yang lebih besar sebagai imbalan prestasi mereka melaksanakan pekerjaan yang dimekarkan.

## 3. Job rotation.

Memberikan kesempatan kepada karyawan secara bergiliran dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya guna memperkecil kemungkinan timbulnya rasa jenuh atau bosan dengan pekerjaan rutin sekaligus meningkatkan motivasi.

## 4. Socio-technic Approach.

Membuat sekelompok orang dalam team

bertanggung jawab pada pekerjaan dengan membuat keseimbangan aspek teknik dan aspek sosial. Tujuan pendekatan ini ialah untuk mengatasi perasaan keterasingan (alienation) dan kebosanan dalam bekerja oleh karena sifat teknik pekerjaan yang monoton umpamanya memakai sistem ban berjalan (assembly line). Sistem ini digantikan dengan sistem kerja kelompok, dimana karyawan dikelompokkan dalam kelompok-kelompok kerja yang mengatur pekerjaannya sendiri. Mereka diberi kesempatan untuk memilih pimpinannya sendiri, menetapkan sendiri target kerja dan kecepatan kerja, memeriksa sendiri hasil pekerjaan sebelum diserahkan pada bagian lainnya. Barang hasil kerja tidak lagi diangkut dengan ban berjalan, tetapi diangkut oleh petugas yang sudah ditugaskan. Pendekatan ini mengusahakan adanya atau peningkatan interaksi antara para karyawan yang satu yang akhirnya akan menimbulkan kepuasan kerja dan prestasi kerja.

## 5. Job engineering.

Melakukan usaha peningkatan efisiensi dengan mengusahakan bahwa kegiatan atau gerak yang dilakukan karyawan menjadi efisien dengan tidak mengorbankan karyawan menjadi cepat lelah. Hal ini dilakukan dengan cara melakukan studi gerak dan waktu (motion and time study). Dari hasil studi tersebut gerakan-gerakan yang dianggap tidak perlu dalam pelaksanaan tugas maka harus dihilangkan dan sekaligus alat-alat kerja yang digunakan karyawan adalah alat-alat yang cocok bagi pelaksanaan pekerjaan dan

menyenangkan karyawan pemakainya. Dengan demikian pekerjaan dilakukan dengan ringan dan penuh rasa senang yang akhirnya akan mendorong tingkat prestasi kerja karyawan.

6. Goal setting.

Memasukkan tujuan kerja, feed-back dan incentive ke dalam pekerjaan. Dalam hal ini karyawan dilibatkan dalam menentukan tujuan organisasi atau tujuan kelompok dan dengan ukuran tujuan yang dicapai diberikan feed-back untuk penentuan tujuan atau perbaikan tujuan dan perbaikan pelaksanaan kegiatan dimasa yang akan datang. Dengan demikian karyawan akan selalu memikirkan keterlibatan dirinya dalam memajukan organisasinya sekaligus dirinya dalam memberikan sumbangan pada organisasinya.

Dengan pendekatan ini karyawan merasa pekerjaannya bervariasi, mempunyai otonomi yang luas, adanya identitas tugas, adanya feed-back hasil kerja dan adanya kesempatan untuk berhubungan dengan orang lain serta membentuk suatu persahabatan, karyawan akan bekerja dengan motivasi yang tinggi. Karena dengan ciri pekerjaan diatas akan menimbulkan suasana psikologis yang berupa: (a). adanya rasa bahwa pekerjaan tersebut bermakna, (b). timbul rasa tanggung jawab akan hasil kerja dan (c). timbulnya pengetahuan akan perencanaan, proses kerja dan hasil kerja.

Di dalam menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk memperoleh "psychological income" dengan "job redesign" haruslah dengan pertimbangan yang matang. Oleh karena tidak semua karyawan memiliki motivasi yang sama, dan juga mempunyai perbedaan kebutuhan

pertumbuhan. Artinya para karyawan yang memiliki kebutuhan besar akan keberhasilan, belajar, dan tantangan akan memberikan tanggapan lebih positif dari karyawan dengan kebutuhan pertumbuhan yang relatif rendah. Dengan kata lain karyawan yang mempunyai kebutuhan tinggi untuk harga diri dan perwujudan diri lebih cenderung cocok adanya desain ulang pekerjaan. Jika karyawan kurang memiliki kebutuhan itu atau kurang mampu melaksanakan pekerjaan yang sudah didesain ulang dipaksa untuk berpartisipasi dalam program desain ulang pekerjaan, mereka mungkin mengalami tekanan batin, kecemasan, dan masalah penyesuaian.

Sehubungan pula karyawan tidak memiliki motivasi yang sama, misalnya tidak semua karyawan ingin mandiri dan tidak semua karyawan mau ikut terlibat menyumbangkan pemikirannya bagi kepentingan organisasinya, maka jika perubahan lewat desain ulang pekerjaan dilakukan bagi karyawan yang tidak kreatif tidak suka menerima tantangan diberi pekerjaan yang menuntut kreativitas dia akan merasa tersiksa.

Oleh karena itu untuk melakukan hal-hal diatas diperlukan informasi yang lengkap tentang potensi karyawan, baik mengenai tingkat kecerdasannya, bakat, minat, motivasi, kepribadian maupun nilai yang dianutnya sebelum desain ulang pekerjaan dilakukan. Dengan mengetahui sifat-sifat pribadi karyawan tersebut dapat dibuat suatu perpaduan yang sesuai antara kemampuan dengan tuntutan pekerjaannya.

### **Peranan pimpinan dalam memotivasi karyawan.**

Salah satu faktor yang harus diperhatikan untuk menimbulkan motivasi tersebut adalah hubungan yang harmonis

antarakaryawan dengan para pimpinannya. Walaupun disadari bahwa banyak model manajemen sumber daya manusia yang dikenal, dimana masing-masing model tersebut mempunyai asumsi-asumsi tertentu, dan asumsi tersebut akan menentukan perilaku manajemen yang digunakan oleh para pimpinan. Perilaku manajemen yang dipakai tersebut, selanjutnya akan sangat mempengaruhi terpenuhinya atau tidaknya apa yang dicari atau kebutuhan karyawan dalam bekerja.

Adapun model atau pendekatan manajemen sumber daya manusia dalam kaitannya dengan motivasi adalah sebagai berikut : (T. Hani Handoko, hal 254).

#### 1. Model Tradisional.

- Asumsi :
1. Bekerja pada dasarnya tidak disenangi banyak orang.
  2. Apa yang mereka kerjakan adalah kurang penting dibanding apa yang mereka peroleh dari kegiatan tersebut.
  3. Jarang yang ingin atau dapat menangani pekerjaan yang memerlukan kreativitas, disiplin diri, atau pengendalian diri.
- Kebijakan manajer :

#### Kebijaksanaan manajer :

1. Manajer harus mengawasi dan mengendalikan bawahan.
2. Manajer harus memerinci tugas-tugas menjadi sederhana, bersifat pengulangan, dan operasi mudah dipelajari.
3. Manajer harus menetapkan prosedur dan

rutinisasi pekerjaan secara terperinci, serta menjalankannya dengan adil tetapi ketat.

- Harapan :
1. Karyawan bersedia bekerja bila balas jasanya memadai dan atasannya adil.
  2. Bila tugas-tugas cukup sederhana dan orang-orang dikendalikan dengan ketat, mereka akan berproduksi memenuhi standar.

#### 2. Hubungan antar manusia.

- Asumsi :
1. Karyawan ingin merasa berguna dan penting.
  2. Sebagian besar karyawan dapat mengerjakan lebih kreatif, disiplin diri dan pengendalian diri dibanding dengan permintaan jabatan sekarang.

#### Kebijaksanaan manajer :

1. Manajer harus memanfaatkan potensi sumber daya manusia.
2. Manajer harus senantiasa memberi informasi pada karyawan dan mendengar keberatan-keberatan atas rencana-rencanya.
3. Manajer harus membolehkan karyawan untuk melakukan disiplin diri dan pengendalian diri atas kegiatan-kegiatan rutin.

- Harapan :
1. Pembagian informasi kepada bawahan dan

keterlibatan keputusan-keputusan rutin akan memuaskan kebutuhan untuk memiliki dan merasa penting.

2. Pemuasan kebutuhan-kebutuhan tersebut akan meningkatkan semangat kerja dan mengurangi penolakan terhadap wewenang formal, sehingga karyawan akan bersedia bekerja sama.

### 3. Model sumberdaya manusia :

Asumsi: 1. Bekerja pada dasarnya bukan tidak menyenangkan. Karyawan ingin menyumbangkan pada tujuan yang bermafaat, ikut menyunnya.

2. Sebagian besar karyawan dapat mengerjakan lebih kreatif, disiplin diri dan pengendalian diri dibanding dengan permintaan jabatan sekarang.

#### Kebijaksanaan manajer :

1. Manajer harus memanfaatkan potensi sumberdaya manusia.
2. Manajer harus menciptakan lingkungan di mana seluruh anggota dapat menyumbangkan kemampuan mereka.
3. Manajer harus mendorong partisipasi penuh, peningkatan disiplin diri dan pengendalian diri.

Harapan : 1. Perluasan pengaruh,

disiplin diri dan pengendalian diri akan mengarahkan pencapaian peningkatan efisiensi operasi.

2. Kepuasan kerja akan meningkat sejalan dengan pemanfaatan sumber daya mereka secara penuh.

Model-model manajemen tersebut dalam prakteknya dipakai dalam bentuk campuran antara model yang satu dengan model pemenuhan kebutuhan karyawan sangat tergantung pada kemampuan masing-masing model untuk memberikan sebanyak mungkin hal-hal yang merupakan kebutuhan karyawan. Oleh karena karyawan dengan pimpinan atau manajer pada dasarnya saling interaksi antara dua pihak, maka semakin banyak hal-hal positif dalam bentuk pemenuhan kebutuhan yang diperoleh masing-masing pihak dari interaksi tersebut makin memuaskan interaksi tersebut. Terpenuhinya kepuasan yang diharapkan, masing-masing akan dapat meningkatkan prestasinya.

Apabila model tersebut diatas artinya pimpinan tersebut menganut salah satu model manajemen, maka model sumber daya manusia adalah model yang akomodatif terhadap pelaksanaan pemberian motivasi psikologi atau "psychological income" yang diperlukan untuk meningkatkan prestasi karyawan dan disusul model kedua yaitu model hubungan manusia karena model ini juga berorientasi akan motivasi pemenuhan kebutuhan sosial, model tradisional adalah model yang paling tidak akomodatif terhadap pelaksanaan pemberian motivasi psikologis terhadap karyawan. Dalam Seminar Nasional Manajemen Sumber Daya Manusia yang diselenggarakan oleh

Lembaga Manajemen Fakultas ekonomi Universitas Indonesia bersama Lautan Berlian Internasional Bank, Drs. Cosmas Batubara mengemukakan, bahwa fokus manajemen sumber daya manusia tradisional umumnya lebih ditekankan pada kepentingan perusahaan. Fokus yang demikian telah mengabaikan hak-hak pada pekerja untuk diperlakukan secara manusiawi. Selanjutnya beliau mengemukakan : Jelas, perlakuan ini tidak akan mampu memunculkan motivasi para pekerja untuk bekerja dengan baik. (Usahakan, 16)

Sehubungan dengan model manajemen sumber daya manusia tersebut diatas mempunyai sifat akomodatif yang berbeda terhadap usaha motivasi psikologis, karena dua model terakhir lebih akomodatif terhadap usaha pemberian motivasi psikologis maka pimpinan harus berusaha untuk mengembangkan disamping harus mengembangkan kualitas dirinya sendiri dan organisasinya . Menurut Ir. Cacuk Sudariyanto usaha pengembangan organisasi melalui konsep 4D; deregulasi, debirokratisasi, delegasi dan desentralisasi. (Usahawan, hal. 17). Menurut saya pengembangan lewat 4D tersebut disamping merupakan usaha pengembangan organisasi juga cocok dengan konsep pemberian motivasi psikologis.

Lepas model manajemen sumberdaya manusia, motivasi psikologis akan dapat dilakukan apabila karyawan memang mempunyai kreativitas, inisiatif, mandiri, mau menerima tanggung jawab, mau berkembang. Apabila tidak maka pimpinan harus berperan didalam memberikan motivasi. Bagi karyawan yang kurang berinisiatif, tidak punya aspirasi tinggi, tidak mandiri, dan tidak mau

menerima tanggung jawab yang besar, diperlukan pendekatan lainnya yaitu pendekatan yang dilakukan oleh pimpinan. Pendekatan tersebut ditekankan pada hubungan interpersonal yang baik antara pimpinan dengan karyawan.

Pendekatan yang menekankan pada hubungan baik antara atasan dan karyawan ini sesuai dengan sifat masyarakat Indonesia yang berorientasi ke atas. Sifat masyarakat yang demikian sering disebut dengan sifat "bapakisme". Peranan seorang pimpinan tidak jauh berbeda dengan peranan seorang bapak. Seorang bapak berperan sebagai suri teladan, panutan termasuk mengarahkan para karyawan untuk berprestasi. Bapak atau pimpinan yang menjadi suri teladan akan dihormati dan disegani, maka apapun yang diharapkan oleh pimpinan tersebut akan besar kemungkinannya untuk dilaksanakan oleh karyawan. Untuk mendapat penghormatan rasa cinta dari para karyawan, pimpinan tersebut harus menunjukkan pada karyawan bahwa dia sangat memperhatikan karyawan. Sebagai contoh yang sederhana seorang pimpinan mengingat nama karyawan itu dan memanggil namanya bila berjumpa di jalan akan menimbulkan rasa senang di hati karyawan. Lebih dari itu berusaha untuk mengetahui kesulitan karyawan dan menunjukkan simpati kepada mereka akan sangat berguna bagi peningkatan gairah kerja karyawan. Karena ingat bahwa kebutuhan karyawan antara lain adalah kebutuhan akan penghargaan ataupun harga diri. Oleh karena itulah maka seorang pimpinan harus selalu dekat dengan karyawannya guna mengetahui terus menerus perubahan motivasi para karyawannya, karena motivasi adalah dinamis.

## Kesimpulan

Beberapa kesimpulan dapat disajikan sebagai berikut :

1. Banyak faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan, antara lain dipengaruhi faktor lingkungan luar perusahaan, faktor lingkungan dalam perusahaan dan faktor dari dalam diri karyawan sendiri.
2. Faktor yang mempengaruhi prestasi kerja yang datang dari dalam diri karyawan sendiri adalah motivasi instrintrik. Menurut Frederck Herzberg disebut "motivators"
3. "Motivators" tersebut pada hakekatnya sebagian besar adalah kebutuhan psikologis, yaitu berupa : kebutuhan berprestasi, kebutuhan penghargaan, kebutuhan kreatif dan pekerjaan menantang, kebutuhan tanggung jawab dan kebutuhan berkembang.
4. Untuk memenuhi kebutuhan tersebut dapat ditempuh dengan melakukan desain pekerjaan (job desain) atau melakukan desain ulang pekerjaan (job redesign). Adapun "job design" atau "job redesign" tersebut dapat berbentuk : job enrichment, job enlargement, job rotation, social-technic approach, job engineering dan goal setting.
5. Dalam rangka memberikan motivasi psikologis peranan pimpinan adalah sangat besar, dan hal tersebut akan dipengaruhi oleh model manajemen sumber daya manusia yang dianutnya. Model manajemen sumber daya manusia yang akomodatif terhadap usaha memberikan motivasi psikologis karyawan adalah model manajemen sumber daya manusia dan kemudian model manajemen hubungan antara manusia, sebaliknya model tradisional

tidak akan mampu memunculkan motivasi psikologis para karyawan.

6. Seandainya motivasi karyawan sendiri rendah maka pimpinan harus dapat menumbuhkannya yaitu lewat pendekatan hubungan interpersonal yang baik dengan karyawan, disamping pimpinan selalu memberikan suri teladan kepada karyawannya, agar karyawan menyadari adanya kebutuhan psikologis dan berusaha untuk memenuhinya sehingga akan meningkatkan prestasi kerjanya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Djamaluddin Anok, DR. *Meningkatkan Produktivitas melalui miotivasi psikologis*, Program Magister Manajemen Universitas Gadjahmada, Yogyakarta.
- James A,F Stoner, *Management*, Precentive/ Hall international,inc London, 1978
- J. Ravianto, *Produktivitas dan Tenaga kerja Indonesia (kumpulan kertas kerja)*, Lembaga Sarana Informasi Usaha dan Produktivitas, Jakarta, 1985
- James L. Gibson, John M, Ivancevich and James H. Donnelly, Jr. *Organization (Behavior, Stucture and Processes)*, Smith edition, Business Publications, Inc, Plano-Texas, 1988
- Keith Davis & John W Newstrom, *Perilaku dalam Organisasi*, Edisi ketujuh, Jilid I, Erlangga, Jakarta, 1989.
- Stan Kossen, *Aspek Manusiawi dalam Organisasi*, Edisi ketiga, Penerbit Erlangga, Jakarta 1986
- T. Hani Handoko. Drs. MBA, Ph.D, *Manajemen*, Edisi kedua, BPFE, Yogyakarta, 1991
- Menuju Pergeseran Peran Manajemen SDM*, Majalah Usahwan No. 10 TH XXI Oktober 1992.