

Alternatif Upaya Pemberian Motivasi Kerja Kepada Karyawan Untuk Meningkatkan Kegairahan dan Semangat Kerja

Oleh : D. Agus Harjito

Abstrak

Jika karyawan diberi tugas oleh pimpinan tetapi tidak terlaksana dengan baik, maka pimpinan perlu mengetahui sebab-sebabnya secara cermat. Mungkin ia memang tidak mampu menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan, mungkin juga karyawan tersebut tidak mempunyai dorongan (motivasi) untuk bekerja lebih baik atau bahkan mungkin juga cara pimpinan dalam memberikan tugas tidak rasional dengan batas waktu yang diberikan ataupun karena kendala-kendala lain yang sifatnya lebih kondisional. Hal ini menjadi salah satu tugas seorang pimpinan untuk bisa memberikan motivasi (dorongan) kepada bawahannya agar dapat bekerja dengan bergairah dan bersemangat guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Sehubungan dengan motivasi kerja ini, dikenal ada tiga model motivasi yaitu model tradisional, model hubungan manusiawi, dan model sumber daya manusia. Dari ketiga model tersebut, pendapat atau kepercayaan pimpinan terhadap motivasi yang akan diterapkan dalam organisasinya merupakan faktor penentu keberhasilan para pimpinan tersebut dalam mengatur bawahannya. Dari ketiga model motivasi tersebut, pimpinan

dapat memberikan motivasi kepada bawahannya melalui dua cara, yaitu dengan cara pemberian motivasi positif maupun motivasi negatif tergantung dari kondisi para karyawan yang menjadi bawahannya.

Dari model motivasi dan cara pemberian motivasi kepada karyawan tersebut, diharapkan para karyawan dapat meningkat kegairahan dan semangat kerjanya dalam mencapai tujuan organisasi. Beberapa cara untuk meningkatkan kegairahan dan semangat kerja karyawan di suatu organisasi antara lain adalah memberikan gaji/upah yang cukup dan adil; memberikan perhatian pada kepentingan yang seimbang antara kebutuhan jasmani dan rohani; memberikan perhatian terhadap tempat kerja dan posisi karyawan; Memberikan pengakuan harga diri dan kesempatan para karyawan untuk maju; dan memberikan rasa aman kepada karyawan.

I. Pendahuluan

Pada era Pembangunan Jangka Panjang Tahap (PJPT) II yang akan dimulai tahun depan, negara kita masih akan menghadapi masalah ketenagakerjaan yang cukup berat. Bukan saja masalah bagaimana mengatasi ledakan pencari kerja, sebagai akibat adanya angkatan kerja yang tidak dapat melanjutkan

sekolah, namun juga karena terbatasnya kesempatan kerja dan rendahnya mutu serta ketrampilan yang dimiliki oleh sebagian besar tenaga kerja yang ada. Sampai saat ini sering terjadi bahwa kesempatan kerja yang tersedia tidak dapat diisi oleh tenaga kerja yang ada. Hal ini karena persyaratan dan ketrampilan yang dimiliki tenaga kerja yang ada tersebut tidak sesuai dengan persyaratan yang diminta oleh pekerjaan dimaksud. Keadaan ini akan berjalan terus sampai masa mendatang, karena perkembangan teknologi industri yang semakin canggih tidak sebanding dengan perkembangan ketrampilan dan kemampuan tenaga kerja yang akan menanganinya.

Di lain pihak, pada skala yang lebih kecil seperti organisasi-organisasi atau lembaga-lembaga sosial dan lembaga bisnis juga akan muncul masalah pembinaan sumber daya manusia yang cukup serius dalam rangka usaha mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan. Di sini, peranan pimpinan (manajer) sangat menentukan dalam pembinaan karyawan guna mencapai tujuan tersebut. Keberhasilan pimpinan dalam mencapai tujuan organisasi tergantung pada bagaimana pimpinan dapat menggerakkan motivasi bawahan, menciptakan kegairahan dan semangat kerja bawahan dalam melakukan pekerjaan. Pimpinan harus memahami betul perilaku bawahan, sehingga bawahan dapat dipengaruhi untuk bertindak sesuai dengan kemampuannya dalam pencapaian tujuan organisasi.

Perlu diingat kembali bahwa sumberdaya manusia atau tenaga kerja dalam organisasi memiliki perilaku yang berbeda-beda, serta karakteristik dan sifat yang berlainan satu dengan lainnya. Di samping itu, prestasi kerja serta kemampuan

dan motivasi kerja tiap individu pun berlainan. Namun pada dasarnya, motivasi kerja yang tinggi yang didukung oleh kemampuan yang tinggi, iklim dan lingkungan kerja yang baik dan nyaman akan menghasilkan prestasi kerja yang tinggi, bekerja lebih bergairah dan bersemangat.

II. Motivasi Kerja Karyawan

Seseorang karyawan mungkin menjalankan pekerjaan yang dibebarkannya dengan baik, sedangkan orang yang lain tidak. Jika bawahan bekerja dengan baik sesuai dengan yang telah ditugaskannya, itu adalah yang diinginkan pimpinan. Namun jika tugas yang dibebankan kepada karyawan tidak terlaksana dengan baik, maka pimpinan perlu mengetahui sebab-sebabnya secara cermat. Mungkin ia memang *tidak mampu* menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan, tetapi mungkin juga karyawan tersebut tidak mempunyai *dorongan (motivasi)* untuk bekerja lebih baik atau bahkan mungkin juga cara pimpinan dalam memberikan tugas tersebut *tidak rasional* dengan batas waktu yang diberikan ataupun karena kendala-kendala lain yang sifatnya lebih kondisional. Hal ini menjadi salah satu tugas seorang pimpinan untuk bisa memberikan motivasi (dorongan) kepada bawahannya agar dapat bekerja dengan bergairah dan bersemangat guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Untuk itulah pengetahuan tentang motivasi perlu "diketahui dan diamalkan" oleh setiap pimpinan, baik pimpinan tingkat atas, menengah maupun bawah. Bahkan perlu diketahui pula oleh setiap orang yang bekerja dengan bantuan orang lain dalam mencapai tujuannya, karena motivasi ini merupakan proses untuk mencoba

mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan.

Sehubungan dengan motivasi kerja ini, Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan dalam buku *Manajemen Personalia* (1983) membagi tiga model motivasi yaitu *model tradisional, model hubungan manusiawi, dan model sumber daya manusia*. Dari ketiga model tersebut, pendapat atau kepercayaan pimpinan terhadap motivasi yang akan diterapkan dalam organisasinya merupakan faktor penentu keberhasilan para pimpinan tersebut dalam mengatur bawahannya. Adapun masing-masing model tersebut dapat dijelaskan pada uraian berikut ini.

1. Model Tradisional

Aspek yang sangat penting dari model tradisional ini adalah bagaimana pimpinan dapat membuat karyawan (bawahannya) bisa menjalankan pekerjaan mereka yang berulang-ulang dan membosankan dengan cara yang paling efisien. Untuk itu para pimpinan menggunakan sistem *upah insentif*, yaitu semakin banyak mereka menghasilkan, semakin besar penghasilan mereka.

Model motivasi ini didasarkan pada anggapan bahwa para karyawan sebenarnya adalah *pemalas* dan bisa didorong hanya dengan imbalan keuangan. Memang, dalam berbagai situasi insentif tersebut cukup efektif karena kadang-kadang jika suatu pekerjaan tidak diberi insentif maka pekerjaan tersebut akan "tidak selesai" atau selesai tetapi tidak sesuai dengan yang diinginkan pimpinan. Meskipun demikian, secara perlahan-lahan, pimpinan akan mengurangi tingkat insentif upah yang diberikan tersebut.

2. Model Hubungan Manusiawi (Human Relations Model)

Elton Mayo dan peneliti-peneliti tentang hubungan manusiawi lainnya menemukan bahwa kontak sosial yang dialami karyawan dalam bekerja merupakan hal yang sangat penting bagi mereka, dan kebosanan serta kerutinan pekerjaan merupakan hal-hal yang mengurangi motivasi mereka dalam bekerja. Para pimpinan hendaknya dapat memotivisir para karyawan dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa penting dan berguna.

Model hubungan manusiawi ini mencoba agar pimpinan mengakui kebutuhan sosial para karyawan, dan mencoba memotivisir mereka dengan meningkatkan kepuasan kerjanya. Para karyawan diberi lebih banyak kebebasan untuk mengambil keputusan dalam menjalankan pekerjaannya. Para pimpinan tidak akan selalu "mendikte pekerjaan karyawan", serta dalam memerintah karyawan tidak bersikap "otoriter". Cara memerintah bawahan seperti "pokoknya harus begitu, pokoknya harus begitu, pokoknya harus selesai pada jam ini" tidak akan terjadi. Perhatian pimpinan akan lebih besar pada karyawan organisasi secara informal, sehingga lebih banyak informasi yang diberikan kepada para karyawan tentang keinginan-keinginan manajemen tanpa harus ada pertemuan resmi/formal.

Baik model hubungan manusia maupun model tradisional, tujuan pimpinan adalah tetap sama yaitu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam model tradisional, para pekerja diharapkan bersedia menerima wewenang pimpinan dengan diberikan imbalan upah yang tinggi, menjalankan sistem kerja yang efisien yang dirancang para pimpinan. Para karyawan dipekerjakan

seolah-olah seperti "mesin" penggiling padi yang akan mengubah "padi" menjadi "beras" dalam waktu sekejap, tanpa melihat adanya "tepo saliro" bahwa setiap karyawan tidak sama ketrampilan, keahlian, dan motivasi kerjanya. Kalau dipandang perlu, karyawan yang tidak bekerja sesuai dengan kehendak pimpinan akan dipecat atau diganti tanpa melihat sebab-musababnya secara pasti. Padahal penggantinya belum tentu akan lebih baik dari yang digantikannya jika model kepemimpinannya tetap tradisional. Berbeda dengan model hubungan manusiawi, para karyawan diharapkan dapat menerima wewenang pimpinan karena pimpinan tersebut memperlakukan mereka dengan tenggang rasa, "tepo saliro", dan penuh perhatian atas segala kebutuhan para karyawan.

3. Model Sumber Daya Manusia (Human Resources Model)

Beberapa ahli seperti, Argyris, McGregor, Likert dan Maslow, mengkritik model hubungan manusiawi sebagai model yang hanya memanipulir para karyawan dengan cara yang lebih "canggih". Mereka berpendapat bahwa para karyawan sebenarnya mempunyai motivasi yang sangat beraneka ragam. Bukan hanya motivasi karena uang ataupun keinginan akan kepuasan materi saja, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan mempunyai "arti" tersendiri dalam bekerja. Mereka, para karyawan, ingin diakui aktualisasi dirinya bahwa mereka bekerja untuk organisasi dan organisasi mengakui kemampuan dan keberadaannya.

Menurut para ahli tersebut, sebagian besar individu karyawan sudah mempunyai dorongan untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, dan tidak selalu para karyawan memandang pekerjaan

sebagai sesuatu hal yang tidak menyenangkan. Bahkan umumnya para karyawan akan memperoleh kepuasan karena prestasi yang tinggi yang diakui oleh organisasinya. Jadi, para karyawan dapat diberikan tanggung jawab yang lebih luas untuk mengambil keputusan dan melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya, karena mereka sudah punya dorongan untuk bekerja dengan baik dan kemungkinan besar bisa mencapai tujuan organisasi dengan cara mereka.

Nah, tugas pimpinan di sini sebagai apa ?. Tugas pimpinan sebagai top manager di suatu organisasi sesuai dengan model ini bukanlah "menyuap" karyawan dengan upah atau insentif yang tinggi untuk melakukan apa yang diinginkan pimpinan, seperti model tradisional ataupun memanipulir mereka dengan cara yang lebih manusiawi seperti dalam model hubungan manusiawi. Namun, pimpinan hendaknya mengembangkan tanggung jawab bersama untuk mencapai tujuan organisasi dan anggota-anggotanya, di mana setiap karyawan menyumbangkan tenaga dan pikirannya sesuai dengan kepentingan dan kemampuan mereka. Imbalan ataupun upah yang diberikan kepada para karyawan dengan sendirinya akan diberikan sesuai dengan besarnya volume atau beban kerja yang dilakukannya. Dengan model ini diharapkan para karyawan mempunyai rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap organisasi mereka, sehingga mereka akan lebih bergairah dan bersemangat dalam menjalankan pekerjaan demi pencapaian tujuan organisasi yang telah ditentukan.

III. Pemberikan Motivasi Kerja Kepada Karyawan.

Dari ketiga model motivasi tersebut di atas, pimpinan dapat memberikan motivasi

kepada bawahannya melalui dua cara, yaitu dengan cara pemberian *motivasi positif* maupun *motivasi negatif* tergantung dari kondisi para karyawan yang menjadi bawahannya. *Pertama*, dengan cara memberikan *motivasi positif*. Motivasi positif ini akan mencoba mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang dikehendaki pimpinan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan "hadiah". Sebagai contoh adalah pimpinan memberi tugas kepada karyawan dengan menjanjikan akan memberikan pula upah tambahan, tambahan penghargaan dan sebagainya. Sedangkan cara *kedua*, adalah dengan memberikan *motivasi negatif*, yaitu proses mempengaruhi seseorang agar mau melakukan sesuatu yang kita kehendaki atau dikehendaki pimpinan, tetapi teknik dasar yang digunakan adalah melalui *kekuatan ketakutan*. Para karyawan akan dibuat merasa takut dulu sebelum melaksanakan pekerjaan. Para karyawan, jika tidak melakukan apa yang kita inginkan, akan kehilangan sesuatu seperti kehilangan pengakuan, uang, kedudukan ataupun yang lain.

Dari kedua cara pemberian motivasi di atas, para pimpinan haruslah menggunakan kedua jenis motivasi tersebut. Karena perlu diingat kembali bahwa tiap-tiap karyawan tidak sama perilakunya (konsep individual differences). Suatu dorongan (motivasi) yang mungkin efektif bagi seseorang, mungkin tidak efektif bagi orang lain. Kita tahu, ada karyawan yang hanya dengan disindir saja mungkin sudah tahu apa yang dimaksudkan, tetapi bagi orang lain mungkin perlu ditegur secara langsung baik dengan lisan maupun tertulis agar tahu kapan menggunakan cara pemberian motivasi positif, dan kapan memberikan

motivasi negatif. Dengan begitu karyawan akan merasa bergairah dalam bekerja dan akhirnya semangat kerja akan terus terjaga dalam mencapai tujuan organisasinya.

Bayangkan, bila para karyawan tidak memiliki gairah kerja hanya karena pimpinan keliru dalam menggunakan cara pemberian motivasi kepada mereka. Karyawan akan berada dalam kondisi "tercekam dan ketakutan", tidak tahu mana pekerjaan yang seharusnya benar dan mana yang salah. Akibatnya organisasi akan berjalan banyak yang salah dan mungkin terbengkelai, barang-barang hasil produksi banyak yang rusak karena tidak terurus. Untuk itu, setiap organisasi hendaknya dapat membangkitkan kegairahan kerja karyawan melalui pemberian motivasi yang tepat, seba dengan peningkatan kegairahan kerja ini akan membangkitkan semangat kerja, yang akhirnya proses produksi dalam organisasi tersebut akan berjalan lancar.

IV. Meningkatkan Kegairahan dan Semangat Kerja Karyawan.

Dari uraian di atas tentang model motivasi dan cara pemberian motivasi kepada karyawan, berikut ini akan diuraikan beberapa alternatif atau cara untuk meningkatkan kegairahan dan semangat kerja karyawan di suatu organisasi. Dengan kegairahan dan semangat kerja ini diharapkan karyawan akan memberikan kontribusi semaksimal mungkin guna mensukseskan program-program organisasi yang telah ditentukan. Alternatif atau cara tersebut adalah :

1. Memberikan Gaji/Upah yang cukup dan Adil kepada karyawan.

Ini sudah jelas, karena merupakan "tujuan pokok" orang bekerja adalah memperoleh upah/gaji. Dengan upah yang

cukup dan adil, karyawan akan merasa senang dalam bekerja dan semangat. akan timbul dengan sendirinya. Pengertian "cukup" disini mempunyai arti yang relatif. Relatif maksudnya sesuai dengan kemampuan organisasi dalam memberikan upah/gaji sehingga tidak merugikan organisasi. Sedangkan adil berarti sesuai dengan tingkat keahlian, ketrampilan, beban kerja, tanggung jawab dalam bekerja, dan sebagainya. Tentu saja setiap organisasi dapat menterjemahkan "cukup dan adil" ini. Selain gaji/upah, pemberian insentif juga perlu diberikan. Insentif ini akan mendorong karyawan lebih semangat dan bergairah dalam bekerja, karena pada dasarnya insentif akan diberikan kepada karyawan seandainya karyawan tersebut bekerja dan menghasilkan "produk" lebih dari yang normal atau biasa dihasilkan.

2. Memberikan Perhatian pada Kepentingan yang Seimbang antara Kebutuhan Jasmani dan Rokhani.

Kebutuhan jasmani selain upah/gaji yang diberikan antara lain adalah adanya fasilitas olah raga yang dan fasilitas lainnya yang "memadai". Memadai bukan berarti harus ada lapangan golf, lapangan tenis ataupun permainan "elit" lainnya. Namun peralatan sekedar "tape recorder" untuk melakukan senam pagi atau melepas lelah sudah cukup, kalau memang tidak ada yang lain. Di samping itu alat-alat bekerja untuk keselamatan kerja juga sangat diperlukan untuk meningkatkan kegairahan kerja karyawan. Kebutuhan rokhani yang tidak kalah pentingnya dibanding kebutuhan jasmani juga perlu mendapat perhatian serius. Karyawan tidak akan puas jika hanya "dijejali" upah yang tinggi, fasilitas olah raga yang baik serta fasilitas fisik lainnya yang memadai. Mereka perlu siraman

rokhani yang menyejukan, suasana kerja yang akrab dan menyenangkan seperti hubungan baik antar karyawan maupun antara pimpinan dan karyawan. Pertemuan-pertemuan informal sangat diperlukan guna mengakrabkan hubungan antara pimpinan dan bawahan. Jadi, pertemuan tidak harus dalam rapat yang kelihatan kaku dalam memecahkan masalah.

Memang, akhir-akhir ini organisasi-organisasi sudah banyak yang menyediakan fasilitas guna memberikan "naskah" batin bagi karyawannya. Didirikannya masjid di lingkungan organisasi, diselenggarakannya pengajian setiap minggu sekali, shalat berjamaah dan sebagainya. Shalat berjamaah bukan hanya untuk "*karyawan bawahan saja*" tetapi hendaknya dikerjakan oleh "*semua karyawan dari pimpinan tingkat atas sampai bawahan yang paling bawah*". Antara pimpinan dan bawahan bercampur baur tanpa membedakan pangkat, jabatan dan kedudukan dalam organisasinya. Pada kesempatan forum seperti ini juga dapat dimanfaatkan oleh pimpinan guna menimbulkan dan meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja lebih baik. Misalnya saja dalam pengajian, dapat diselipkan motivasi kerja ataupun bagaimana cara kerja yang baik.

Selain itu, hiburan sederhana di lingkungan kerja juga sangat berpengaruh pada kegairahan kerja. Misalnya, pada jam-jam tertentu ketika para karyawan sudah mulai lelah diperdengarkan alunan musik yang sesuai. Juga bisa diperdengarkan santapan rokhani sebelum mulai bekerja dan sebelum jam kantor usai. Nah, dengan pemberian "naskah" batin ini diharapkan suasana kerja akan lebih mendukung kegairahan kerja karyawan.

3. Memberikan Perhatian terhadap Tempat Kerja dan Posisi Karyawan.

Banyak organisasi/perusahaan yang masih kurang memperhatikan suasana tempat kerja para karyawannya walaupun sudah dihimbau oleh Departemen Tenaga Kerja. Beberapa hal yang masih banyak tidak diperhatikan adalah mengenai kebersihan lingkungan kerja, penerangan, pergantian udara dan sebagainya. Ini terutama banyak dialami oleh para karyawan di bagian produksi, sedangkan karyawan yang di kantor/bagian administrasi biasanya lebih baik keadaannya. Di samping itu, organisasi hendaknya menempatkan karyawan pada posisi yang tepat atau sesuai dengan keahlian dan ketrampilannya masing-masing. Ketidak tepatan menempatkan posisi para karyawan akan menyebabkan jalannya pekerjaan kurang lancar dan tidak dapat mendapatkan hasil yang maksimal, serta kegairahan kerja dan semangat kerja karyawan akan menurun. Sulit memang, menempatkan karyawan sesuai dengan keahlian dan ketrampilannya. Apalagi bagi karyawan yang baru diterima. Walaupun sudah melalui seleksi yang tepat namun masih ada pula yang tidak sesuai dengan keinginan organisasi. Oleh karena itu harus selalu diadakan pengamatan langsung kepada karyawan yang bersangkutan. Idealnya sesuai dengan slogan "the right man on the right place" dan idealnya setiap pekerjaan diberikan kepada "ahlinya". Perlu dipahami bahwa tidak ada orang yang dapat melakukan semua pekerjaan. Tiap-tiap orang memiliki keahliannya sendiri-sendiri. Jadi seorang pimpinan belum tentu dapat mengerjakan dengan baik pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan. Apalagi pekerjaan-pekerjaan yang sifatnya teknis.

Memang, secara konseptual seorang pimpinan akan memahami lebih baik. Namun prakteknya besar kemungkinan pimpinan tersebut tidak tahu apa-apa.

4. Memberikan Pengakuan Harga Diri dan Kesempatan untuk Maju para Karyawan.

Karyawan adalah manusia yang punya harga diri. Hal ini kadang kurang diperhatikan oleh pihak pengelola manajemen organisasi. Karyawan dapat dipindah ke organisasi lain walaupun di tempat lain gajinya lebih rendah lantaran harga diri di organisasi pertama direndahkan. Mereka, para karyawan, ingin tetap dianggap sebagai manusia yang memiliki kemampuan untuk mengembangkan diri. Untuk itu organisasi hendaknya senantiasa berusaha untuk menghormati diri para karyawan, kalau perlu bahkan menciptakan harga diri mereka. Jangan sampai justru merendahkan diri mereka, yang nantinya berakibat menurunnya gairah mereka dalam bekerja. Memberikan kesempatan untuk maju, menerima usulan-usulan perbaikan dari karyawan, dan memperhatikan hasil karya karyawan merupakan tindakan yang perlu dibudayakan dalam setiap organisasi. Sekali-kali karyawan ikut diajak berunding dalam menentukan policy organisasi. Tentu saja kebijaksanaan yang tidak "berat-berat" dan menyangkut kepentingan organisasi bersama. Misalnya, organisasi akan menaikkan volume penjualan pada tahun yang akan datang. Maka setiap karyawan di bidang penjualan, produksi, pembelian, keuangan, dan bagian lain yang terkait ikut diberi wewenang untuk mengajukan saran atau usul bagaimana rencana itu dapat terwujud dengan baik dan lancar. Timbal baliknya, organisasi juga akan berusaha

menurut kemampuan untuk memperhatikan kesejahteraan karyawan jika rencana tersebut berhasil. Dengan cara ini karyawan akan merasa ikut memiliki dan ikut bertanggung jawab terhadap lancarnya operasi organisasi yang sudah direncanakan. Di samping itu, penghargaan karyawan bukan saja dengan menaikkan gaji/upah mereka, namun perlu pula diberi kesempatan untuk duduk pada posisi yang lebih baik. Nah, jika pengakuan organisasi terhadap harga diri dan hasil karya karyawan diperhatikan, niscaya para karyawan akan bekerja dengan semangat dan bergairah demi tujuan organisasi.

5. Memberikan Rasa Aman kepada Setiap Karyawan demi Masa Depan

Kegairahan kerja para karyawan akan terpukul antara lain jika mempunyai perasaan aman terhadap masa depan mereka. Untuk menciptakan rasa aman menghadapi masa depan, dapat dilaksanakan program pensiun bagi setiap karyawannya, asuransi tenaga kerja, atau program-program lain yang saat ini sudah banyak dijalankan oleh organisasi atau perusahaan.

Di samping itu rasa aman juga dapat ditanamkan dengan cara melindungi karyawan dari segala resiko yang terjadi dalam menjalankan tugasnya, seperti kecelakaan kerja dalam menjalankan tugas, sakit ataupun resiko lainnya.

V. Penutup

Dari uraian di atas, memang kelihatan bahwa tidak mudah memberikan motivasi kepada karyawan guna meningkatkan kegairahan dan semangat kerja mereka untuk mencapai tujuan yang ada di suatu organisasi. Interaksi positif antar karyawan

dan antara karyawan dan pimpinan sangat menentukan terbinanya suasana bekerja yang dinamis, sehingga kegairahan dan semangat kerja akan terus tertanam dalam diri setiap karyawan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang telah ditentukan. Bagaimanapun usaha yang dijalankan oleh organisasi guna meningkatkan kegairahan kerja para karyawan tersebut, hasil akhir akan terpulung kepada masing-masing karyawan, baik sebagai pimpinan maupun sebagai bawahan. Upaya organisasi seperti tersebut di atas akan sia-sia jika tidak didukung oleh setiap karyawan yang ada dalam organisasi tersebut. Untuk itu, tulisan ini hanya sebagai bagian upaya mengingatkan kembali bagaimana organisasi meningkatkan kegairahan dan semangat kerja para karyawannya, sehingga "ketegangan" kerja dalam organisasi dapat ditekan seminimal mungkin dan akhirnya tujuan organisasi dapat dicapai sesuai dengan yang telah direncanakan. Semoga.

Daftar Bacaan

- Endarto, 1992, *Di Sekitar Masalah Ketenagakerjaan yang Kita Hadapi*, Media KORPRI DIY No. 12, Yogyakarta.
- Baswardono, 29 Januari 1993, *Menjaga Semangat Kerja Tetap Tinggi*, Republika, 7 (kolom 1-5).
- Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan, 1983, *Manajemen Personalia*, BPFE, Yogyakarta.
- I Nyoman Sudita, Juli-September 1992, *Merangsang Motivasi Bawahan untuk Meningkatkan Prestasi Kerja*, Arena Almamater No. 24, Andi Offset, Yogyakarta.