**BAB I**

**KINERJA DAN PRODUKTIVITAS**

* 1. **Kinerja**
		1. Definisi Kinerja

Bernardin dan Russel, (2000) menyatakan,“Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a time period“.

Berdasarkan pendapat Bernardin and Russel, kinerja cenderung dilihat sebagai hasil dari suatu proses pekerjaan yang pengukurannya dilakukan dalam kurun waktu tertentu.

Sedangkan menurut Ilgen and Schneider (Williams, 2002: 94) menyatakan “Performance is what person or system does”. Hampir sama dengan pendapat Mohrman (Williams, 2002: 94) menyatakan “A performance consists of a performer engaging in behavior in a situation to achieve results”

Dari kedua pendapat diatas, dapat kita lihat bahwa kinerja dilihat sebagai suatu proses bagaimana sesuatu dilaksanakan. Sehingga dalam pengukuran kinerja dilihat dari baik atau tidaknya aktifitas tertentu untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Menurut Brumbrach (Armstrong, 1998: 16), *“*Performance means behaviours and results. Behaviours emanate from the performer and transform performance from abstraction to action. Not just the instruments for results, behaviours are also outcomes in their own right – the product of mental and physical effort applied to tasks – and can be judged apart from results”*.*

Selain menekankan pada hasil, Brumbrach juga menambahkan perilaku sebagai bagian dari kerja karena perilaku merupakan hal penting karena akan berpengaruh terhadap hasil kerja seorang pegawai.

Menurut Ilyas (2001), “kinerja adalah penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kerja kelompok personel. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personel yang memangku jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personel di dalam organisasi.”

Menurut Berry dan Houston dalam Kasim (1993), “kinerja merupakan kombinasi antara kemampuan dan usaha untuk menghasilkan apa yang dikerjakan. Supaya menghasilkan kinerja yang baik seseorang harus memiliki kemampuan, kemauan usaha agar serta setiap kegiatan yang dilaksanakan tidak mengalami hambatan yang berat dalam lingkungannya.”

Kinerja dapat dibedakan antara kinerja individu dan kinerja kelompok.Kinerja individu adalah tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu. Sedangkan kinerja kelompok/tim adalah tingkat pencapaian sasaran atau tujuan yang harus dicapai oleh organisasi tersebut dalam kurun waktu tertentu.

Dari beberapa uraian tersebut, dapat dikemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

* + 1. Manfaat Memahami Teori Kinerja

Dari teori kinerja yang telah dipaparkan, ada beberapa manfaat yang diperoleh dari mempelajari teori kinerja antara lain :

1. Dapat dijadikan sebagai acuan dalam memberikan penilaian dan pengukuran kinerja. Hasil penilaian kinerja sangat penting dalam kaitannya dengan pengambilan keputusan tentang berbagai hal seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem balas jasa, serta berbagai aspek lain dalam proses manajemen sumber daya manusia. Berdasarkan kegunaan tersebut, maka penilaian yang baik harus dilakukan secara formal berdasarkan serangkaian kriteria yang ditetapkan secara rasional serta diterapkan secara objektif serta didokumentasikan secara sistematik.
2. Mengetahui strategi dan upaya untuk meningkatkan kinerja individu maupun kinerja tim/kelompok. Untuk memperoleh hasil kinerja yang maksimal maka harus mengetahui upaya dan strategi untuk meningkatkan kinerja. Upaya dan strategi ada berbagai macam. Strategi lebih bersifat kondisional sesuai dengan kondisi kelompok/individu/ perusahaan.
3. Mengetahui faktor-faktor yang dapat meningkatkan maupun menurunkan hasil kinerja. Merupakan hal yang sangat penting memperhatikan faktor yang kemungkinan bisa mempengaruhi kinerja. Dalam proses kinerja, faktor yang dapat menurunkan kinerja harus diminimalkan atau diperbaiki agar tidak menjadi suatu hambatan saat dalam proses kinerja. Contoh faktor yang dapat menurunkan hasil kinerja adalah fasilitas tempat kerja yang kurang memadai. Hal ini akan menghambat hasil kinerja yang dilakukan, sehingga perlu adanya perbaikan pada faktor ini. Sebaliknya, faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja harus selalu dilakukan dan diperhatikan untuk memaksimalkan hasil dari kinerja. Contoh faktor yang dapat meningkatkan hasil kinerja adalah upah kerja yang sesuai, kesehatan dan keselamatan pekerja yang baik dan lain-lain.
	* 1. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Kelompok/ Tim

Kebanyakan model dari organisasi masa depan yang didasarkan pada kerja tim melebihi individu sebagai unit kinerja utama dalam suatu perusahaan. Jelas bahwa perubahan dalam dunia kerja seperti perkembangan teknologi informasi yang semakin maju, globalisasi, persaingan pasar yang berat, pengetahuan kerja, dan pemberdayaan sumber daya manusia akan sangat berarti sekali terhadap dunia tempat kerja di masa yang akan datang. Tantangan dalam dunia ekonomi terbesar yang banyak dihadapi oleh organisasi–organisasi sekarang ini yaitu lebih kepada penempatan premi yang lebih besar dalam kinerja team secara efektif.

Sayangnya, banyak organisasi menemukan bahwa tim bukanlah satu–satunya penentu dari keberhasilan suatu organisasi. Dikutip dalam buku Todd Harris yang berjudul “ *Work Team: Internal and External Influences on Performance”* bahwa:

“*In fact, academics and management consultants often cite a “50% failure rate” for teams – in that half of work teams fail to achieve their goals* (Todd Harris, 2008)*.”*

Sudah terbukti bahwa para akedemisi dan para konsultan manajer sering mengutip “ tingkat kegagalan sebesar 50%” dalam suatu tim kerja dimana setengahnya gagal dalam mencapai tujuan mereka.

Oleh karena itu, untuk menghindari kegagalan tersebut, tim harus mengatasi rintangan-rintangan yang dihadapi. Menurut Todd Harris dalam bukunya yang berjudul : “ *Work Team: Internal and External Influences on Performance”* menyatakan bahwa dalam menghadap irintangan–rintangan dalam mencapai suatu tujuan tim, ada tiga usaha yang dapat dilakukan, yaitu mengerahkan usaha yang cukup untuk menyelesaikan tugas pada tingkatan kinerja yang dapat diterima, memiliki keterampilan dan pengetahuan yang memadai sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan, dan menggunakan strategi kinerja tugas yang sesuai dengan pekerjaan.

Ada faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja suatu tim baik internal maupun eksternal. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tim tersebut selanjutnya akan dijelaskan di bawah ini:

1. Faktor Internal Tim
2. Struktur Tugas

Tugas tim harus jelas dan konsisten dengan tujuan tim yang telah ditetapkan sebelumnya dimana tujuan tim tersebut harus sesuai juga dengan tujuan organisasi tersebut. Setiap anggota tim harus dapat berbagi tugas dan tanggung jawab dalam tim serta mempelajari sejauh mana tim melakukannya dengan baik dan benar. Pencarian hasil dari tim juga harus jelas dipahami oleh setiap anggota–anggotanya.

1. Susunan Tim

Sebuah tim harus benar–benar dikelola dengan baik. Suatu pekerjaan yang diberikan atau dibebankan kepada tim harus sesuai dengan ukuran kemampuan dan kesanggupannya. Setiap anggota dalam tim juga harus memiliki keahlian yang tetap sehingga satu sama lain dapat bekerja sama demi menyelesaikan suatu tugas atau tanggung jawab yang diberikan. Dalam kaitannya dengan hubungan interpersonal antar anggota tim, setiap anggota perlu memiliki manajemen interpersonal sehingga hubungan antar anggotanya dapat berjalan dengan harmonis. Latar belakang dari setiap individu dalam tim juga menentukan keberhasilan tim dalam menyelesaikan tugas. Dengan mengetahui latar belakang satu sama lain, maka para anggota tim dapat saling belajar dari latar belakang atau pengalaman anggota lainnya dalam tim.

1. Norma Inti

Suatu harapan yang nantinya akan diterima dalam suatu tim dan mengikat perilaku dari setiap anggota tim itu sendiri sebaiknya dibentuk sejak awal terbentuknya suatu tim dalam organisasi. Norma tersebut dapat dituangkan dalam suatu kebijakan atau visi dari tim atau organisasi sehingga dapat digunakan sebagai bahan evaluasi diri dalam tim.

1. Pembuatan Keputusan

Suatu tim harus memiliki proses yang tepat dan benar dalam pembuatan suatu keputusan agar nantinya keputusan tersebut tidak merugikan tim maupun perusahaan. Pembuatan keputusan tersebut juga perlu memikirkan efek jangka panjang yang akan terjadi.

1. Faktor Eksternal Tim
2. Sistem Penghargaan

Suatu perusahaan hendaknya memberikan pengakuan dan kompensasi sesuai dengan kinerja tim yang telah dilaksanakan sebagai salah satu upaya dari system penghargaan dalam perusahaan. Dengan cara yang seperti itu, maka kinerja dari suatu tim tersebut akan berjalan secara efisien dan efektif sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan.

Penghargaan (*reward*) tersebut dapat diberikan melalui individu yang bersangkutan atau secara umum kepada tim yang telah melakukan kinerja sesuai dengan yang diharapkan. Semuanya itu tergantung dari kebijakan perusahaan yang dibuat sebelumnya.

Selain itu, adanya sistem penghargaan dalam perusahaan hendaknya juga dapat memicu dan mendorong perilaku kerjasama antar anggota tim, sehingga tercapailah suatu tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Misalnya, meberikan bonus kepada tim apabila tim berhasil mencapai target yang terlah ditentukan pada periode waktu tertentu.

1. Sistem Pendidikan

Pendidikan atau keterampilan sangatlah diperlukan dalam tim agar tim dapat mencapai tujuan sesuai dengan yang diharapkan. Apabila dirasa dalam tim belum dipenuhinya suatu keterampilan atau pengetahuan yang memadai, maka hendaknya perusahaan memberikan bantuan berupa pelatihan atau bantuan teknis bagi setiap anggotanya terhadap setiap aspek pekerjaan yang dilakukannya.

1. Sistem Informasi

Dalam mencapai kinerja tim yang efisien dan efektif, hendaknya setiap tim memiliki kemampuan dalam mengakses data, alat, dan sumber daya lainnya yang menunjang dalam pencapaian tujuan organisasi.

1. Budaya Organisasi

Kinerja tim dapat berjalan secara efisien dan efektif tergantung pada budaya yang dianut dalam suatu organisasi. Suatu organisasai yang baik hendaknya menerapkan budaya kerjasama dalam tim agar tim dapat melakukan kinerjanya dengan efisien dan efektif. Budaya yang hanya mempromosikan atau mengakui prestasi individu semata akan mengakibatkan kecemburuan dalam tim yang pada akhirnya akan menyebabkan kegagalan dalam organisasi.

* + 1. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Individu

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson dalam bukunya yang berjudul “*HRM: Organization/ Individual Relations and Retention*” (2005:156) menyatakan bahwa terdapat 3 faktor penting yang mempengaruhi kinerja individu.

“*The three major factors that affect how a given individual performs are: (1) individual ability to do the work, (2) effort expended, and (3) organizational support*” (Robert dan John, 2005:156)

Dijelaskan dalam pernyataan tersebut bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja dari individu meliputi kemampuan individu dalam melakukan suatu pekerjaan, tingkat usaha yang dikeluarkan, dan dukungan organisasi.



Gambar 1: Komponen dari Kinerja Individu

Dijelaskan pula dalam bagan konsep di atas bahwa komponen faktor yang mencakup dalam kemampuan individu meliputi bakat yang dimiliki oleh individu, minat terhadap suatu pekerjaan tersebut, dan karakteristik personal yang dimiliki oleh setiap individu. Kemudian dalam komponen faktor usaha yang dikeluarkan, ada motivasi, etika bekerja, kehadiran atau pergantian pekerja dalam perusahaan, dan desain pekerjaan (*job design*). Dalam faktor dukungan organisasi (*Organizational Support*) terdapat komponen-komponen yang secara langsung akan mempengaruhi kinerja dari individu, mencakup pelatihan dan pengembangan, peralatan dan teknologi, standar kinerja, dan manajemen dan rekan kerja. Semuanya itu mempengaruhi kinerja individu dalam melakukan suatu pekerjaan.

* + 1. Pengukuran Kinerja

“Penilaian kinerja adalah sebuah gambaran atau deskripsi yang sistematis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait dari seseorang atau suatu kelompok” (Cascio, 1992:267).

Bernardin dan Russel (dalam Martoyo, 2000) mengajukan enam kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja sebagai berikut :

1. *Quality*

Merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.

1. *Quantity*

Merupakan jumlah yang dihasilkan misalnya : jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

1. *Timeliness*

Merupakan tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan yang lain.

1. *Cost Effective*

Yaitu tingkat sejauh mana penerapan sumber daya manusia, keuangan, teknologi, material dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit pengguna sumber daya.

1. *Need for Supervisor*

Merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

1. *Interpersonal Import*

Merupakan tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama di antara rekan kerja dan bawahan.

* + - 1. Pengukuran Kinerja Individu

Menurut Bernardin dan Russel (1993:379),Pengukuran kinerja individu adalah*“A way of measuring the contribution of individuals to their organization“.*

Jadi pengukuran kinerja individu dapat digunakan untuk melihat sampai dimana seorang individu dalam kelompok dapat menjalankan tugas yang diberikan kepadanya untuk mencapai tujuan kelompok yang telah ditentukan.

* + - 1. Pengukuran Kinerja Kelompok

Menurut Keban (2004:183), Penilaian kinerja kelompok adalah penggambaran sampai seberapa jauh kelompok telah melaksanakan tugas pokoknya sehingga dapat memberikan hasil yang telah ditetapkan oleh kelompok atau instansi.

Penilaian kerja kelompok dapat dilakukan melalui *self assasment* yaitu penilaian kinerja yang dilakukan oleh pihak intern kelompok tanpa campur tangan pihak lain ataupun melalui bantuan pihak lain diluar kelompok seperti tim standarisasi.

* + 1. Strategi Meningkatkan Kinerja

Seperti yang dikutip dari sumber <http://rikaevilyn.blog.ugm.ac.id/about/meningkatkan-kinerja-karyawan/>, ada 24 hal praktis yang dapat diterapkan untuk meningkatkan suatu kinerja karyawan:

1. Membuat pola pikir yang modern

Tinggalkan cara lama dalam menyelesaikan pekerjaan, seperti mengancam, membujuk, mengintimidasi, menyalahkan, menyerang keperibadian dan sikap karyawan. Gunakan pola pikir modern agar kerberhasilan karyawan lebih optimal dengan memberikan panutan dalam waktu dan usaha, membagi tanggung jawab dengan komunikasi dua arah dan menemukan kebijaksanaan karyawan dengan memanfaatkan pengetahuan, keahlian dan pengalamannya.

1. Mengenali manfaat

Manajer biasanya melompati proses manajemen kinerja karena belum mengerti manfaatnya. Padahal manajemen kinerja dapat digunakan untuk memastikan bahwa setiap pekerjaan karyawan berkontribusi bagi sasaran kelompok kerja, sehingga dapat mengurangi pengawasan, meningkatkan produktivitas dan tindakan mendokumentasikan masalah maupun penyelesaiannya.

1. Mengelola kinerja

Penting sekali untuk merencanakan kinerja dan mengkomunikasikannya berdasarkan pengamatan dan pengumpulan data yang dimiliki termasuk rintangan dan hambatan yang telah dan akan dihadapi.

1. Bekerja bersama karyawan

Jangan biarkan karyawan merasa diperintah dalam bekerja. Anggaplah karyawan sebagai kontributor sejajar dalam proses manajemen kinerja karena mereka adalah peserta aktif dan antusias dalam menjalankan proses kerja sesuai dengan ketentuan yang diinformasikan kepadanya.

1. Rencanakan secara tepat dengan sasaran jelas

Perencanaan yang tepat dan jelas akan membantu karyawan dalam memahami prioritas pekerjaan penting dan kurang penting.

1. Satukan sasaran dengan karyawan

Akan sia-sia seluruh proses manajemen kinerja apabila misi kelompok tidak dihubungkan dengan tanggung jawab karyawan. Sebaliknya, pencapaian misi kelompok akan memotivasi karyawan untuk terus-menerus melakukan peningkatan dan di sisi lain, karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja.

1. Tentukan insentif kinerja

Insentif yang berbeda kepada tiap performa karyawan yang berbeda dapat memacu kinerja karyawan menjadi lebih baik. Bentuk insentif dapat berupa bonus, kesempatan mendapat pelatihan, promosi, kenaikan upah dan lain-lain.

1. Jadilah orang yang mudah ditemui

Komunikasi dua arah dapat mengurangi masalah dan membantu penyelesaian masalah dengan lebih cepat dan tepat sasaran.

1. Fokuslah pada komunikasi

Selain itu, komunikasi membantu dalam membangun relasi dan motivasi bagi karyawan untuk menciptakan kerja sama yang harmonis.

1. Lakukan tatap muka

Perkembangan teknologi informasi memang bermanfaat untuk mempercepat dan mempermudah proses pekerjaan, namun jangan sampai interaksi dengan karyawan menjadi berkurang apalagi hilang.

1. Hindarkan resiko pe(me)ringkat-an

Pemberian peringkat tidak selalu berhubungan dengan perilaku spesifik sehingga akan bersifat subjektif. Oleh karena itu, manajer perlu menjelaskan arti dan memberi pemahaman dari setiap peringkat sebelum pemberian peringkat dilakukan.

1. Jangan lakukan penggolongan

Penggolongan akan menberikan pengaruh baik dan buruk secara bersamaan kepada karyawan. Sebagian karyawan akan bekerja lebih baik dan sebagian lainnya akan menjadi lebih buruk. Untuk itu perlu menambahkan berbagai unsur dalam penggolongan karywan agar tetap memberikan efek yang positif bagi semua karyawan.

1. Persiapkan penilaian

Penilaian kinerja karyawan harus dibuat sedetail mungkin agar hasilnya dapat membangkitkan motivasi dan semangat karyawan.

1. Awali tinjauan secara benar

Walau bagaimanapun, penilaian kinerja karyawan merupakan hal yang tidak menyenangkan. Oleh karena itu, cinpatakan suasana nyaman, aman, dan pemahaman tentang pentingnya penilaian karywan bagi organisasi.

1. Kenali sebab

Manajer perlu mengenali penyebab kinerja karyawan yang tidak maksimal untuk diselesaikan masalahnya dan dioptimalkan kembali pekerjaanya.

1. Akui keberhasilan

Penghargaan atas keberhasilan karyawan perlu diperhatikan, diakui, dan dihargai.

1. Gunakan komunikasi yang kooperatif

Bahasa yang kooperatif akan mengurangi konflik dan perasaan bersalah karyawan dalam melakukan pekerjaan.

1. Berfokuslah pada perilaku dan hasil

Perilaku karyawan tidak selalu mempengaruhi kinerja karyawan, arahkanlah perilaku karyawan kepada kinerja dan produktivitas.

1. Perjelas kinerja

Umpan balik perlu diberikan kepada karywan agar karyawan tersebut mengetahui saat-saat kinerjanya baik dan kemudian meningkatknnya.

1. Perlakukan konflik dengan apik

Jangan menggunakan kekuasaan dalam menyelesaikan konflik dengan bawahan, namun, identifikasilah masalah agar proses pemecahan masalah dapat cepat selesai dan menemukan jalan keluar yang baik.

1. Gunakan disiplin bertahap

Mendisiplinkan karyawan berarti membuat karyawan bertanggung jawab terhadap segala tindakannya dengan menerapkan konsekuansi secara jelas.

1. Kinerja dokumen

Dokumentasi kinerja karyawan perlu didokumentasikan baik catatan permasalahan kerja maupun keberhasilannya untuk bahan kajian dan perbaikan bagi karyawan dan atasan.

1. Kembangkan karyawan

Kembangkanlah karyawan sesuai keahliannya karena keahlian di tempat bekerjapun terus-menerus mengalami perubahan.

1. Tingkatkan terus sistem kerja

Sistem kerja perlu ditingkatkan dan dimodifikasi sesuai dengan tantangan yang dihadapi selama pekerjaan dilaksanakan.

* 1. **Produktivitas**
		1. Definisi Produktivitas

Produktivitas secara umum diartikan sebagai hubungan antara keluaran (barang-barang atau jasa) dengan masukan (tenaga kerja, bahan, uang). Produktivitas merupakan ukuran efisiensi produktif, yakni suatu perbandingan antara hasil keluaran dan masukan. Dalam hal ini, masukan dibatasi dengan tenaga kerja, sedangkan keluaran diukur dalam satuan fisik, bentuk, dan nilai.

Aigner (dalam Hidayat, 1993), mengatakan bahwa filsafat mengenai produktivitas telah ada sejak awal peradaban manusia, karena makna produktivitas adalah keinginan dan upaya manusia untuk selalu meningkatkan kualitas kehidupan di segala bidang. Dengan kata lain, filsafat produktivitas adalah keinginan manusia untuk membuat hari ini lebih baik dari hari kemarin dan membuat hari esok lebih baik dari hari ini.

Produktivitas berbeda dengan produksi. Produksimengacu padapeningkatan outputselama periodewaktu tertentu dan sebagai bilangan yang bukan rasio, sedangkan produktivitasberkaitan denganrasio*output* ke*input*.

*"Productivity is the quantitative relationship between what we produce and the resources we use"* (Currie, 1972).

*"The volume of output which is achieved in a given period in relationship to the sum of the direct and indirect effort expended in its production"* (Smith & Beeching, 1968).

Dari pendapat ahli di atas dapat diketahui bahwa produktivitas adalah hubungankuantitatif antara sesuatu yang diproduksi dengan sumber daya yang digunakan. Sedangkan produksi adalah volume *output*yangdicapaidalam suatu periode tertentudengan jumlahusahalangsung dan tidak langsung yang dikeluarkandalam produksi.

George J. Washinis (Rusli Syarif, 1991:1), berpendapat bahwa produktivitas mencakup dua konsep dasar yaitu daya guna dan hasil guna. Daya guna menggambarkan tingkat sumber daya manusia, dana, dan alam yang diperlukan untuk mengusahakan hasil tertentu, sedangkan hasil guna menggambarkan akibat dan kualitas dari hasil yang diusahakan.

 Webster (dalam Yatman dan Abidin,1991) memberikan batasan tentang produktivitas, yaitu keseluruhan fisik yang dibagi dengan unit dari usaha produksi, tingkat keefektifan dari manajer industri di dalam penggunaan aktivitas untuk produksi, dan keefektifan dalam menggunakan tenaga kerja dan peralatan. Dalam setiap kegiatan produksi, seluruh sumber daya mempunyai peran yang dapat menentukan tingkat produktivitas, sehingga sumber daya tersebut perlu dikelola dan diatur dengan baik.

 Mengacu pada beberapa definisi yang telah dikemukakan di atas, bahwa produktivitas adalah hubungan perbandingan antara *output* (hasil yang diproduksi) dengan *input* (masukan / keseluruhan sumber daya) yang digunakan. Dengan demikian produktivitas merupakan salah satu komponen yang harus dimiliki oleh setiap perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan efisensi.

* + - 1. Definisi Produktivitas Individu

Laehan dan Wexley (dalam Sedarmayanti, 2001:65) mengungkapkan bahwa produktivitas individu adalah bagaimana seseorang melaksanakan pekerjaannya. Dari definisi singkat tersebut dapat diketahui bahwa karyawan maupun individu yang melakukan pekerjaannya dengan baik dan selalu berusaha meningkatkan perbaikan dalam bekerja, maka karyawan tersebut mempunyai produktivitas yang tinggi.

Produktivitas dari individu memiliki komponen yang terdiri dari kemampuan di mana terdapat unsur talenta, faktor internal perorangan, dan keinginan dari setiap individu. Komponen individu lainnya yaitu usaha yang terdiri dari unsur insentif, kemampuan untuk bekerja dan kedisiplinan, serta komponen latihan yang dipergunakan untuk mengatasi masalah dalam pekerjaannya.

Dengan produktivitas yang tinggi, maka pencapaian tujuan perusahaan dapat dicapai semaksimal mungkin. Produktivitas kerja yang rendah merupakan masalah yang harus diselesaikan oleh perusahaan karena produktivitas karyawan dapat mempengaruhi kualitas dan kuantitas perusahaan dalam menghadapi persaingan dan menjadi kunci utama dalam mencapai tujuan perusahaan.

* + - 1. Definisi Produktivitas Kelompok

Konsep produktivitas dari Miner (1992:398), menyatakan bahwa produktivitas kelompok merupakan “*output devided by input, the productivity indes is the ratio of output and input*”.

Jadi produktivitas kelompok adalah output dalam usaha kelompok yang dibagi oleh input dalam usaha kelompok dan indeks produktivitas kelompok adalah rasio dari *output* dan *input* dalam kelompok. Patokan yang digunakan dalam pengukuran produktivitas kelompok yaitu :

1. Jangka waktu pengukuran dalam waktu tertentu.
2. Jumlah atau nilai output dari usaha kelompok.
3. Jumlah atau nilai input dari usaha kelompok.
4. Perbandingan output-input sebagai indeks produktivitas kelompok.
	* 1. Manfaat Memahami Produktivitas

Dengan memahami konsep produktivitas, maka dapat diketahui arti maupun pentingnya produktivitas dalam pencapaian tujuan organisasi. Dalam kaitannya dengan tenaga kerja, maka produktivitas tenaga kerja merupakan perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja per satuan waktu. Singodimedjo (2000), mengemukakan rumusan umum dari produktivitas mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai (*output*) dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (*input*). Hal tersebut dapat didefinisikan sebagai indeks produktivitas, yaitu :

**IP = Hasil yang dicapai (output) ÷ Sumber daya yang digunakan (input)**

Untuk mendapatkan indeks produktivitas yang tinggi, maka sumber daya yang digunakan (*input*) harus diperhatikan, dikelola, diatur, dan ditingkatkan semaksimal mungkin dikarenakan dalam setiap kegiatan produksi, seluruh sumber daya mempunyai peran yang menentukan tingkat produktivitas.

* + 1. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kelompok/ Tim

Banyak sekali faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja, baik yang berhubungan dengan individu atau personal maupun yang berhubungan dengan dengan tim kerja secara keseluruhan.

Menurut Eugenio López-Ortega dan Saloma-Velazquez dalam bukunya yang berjudul “*A Worker Productivity Model*” (2002), terdapat empat level yang mempengaruhi suatu produktivitas tenaga kerja. Empat level tersebut, yaitu:

1. Faktor individu atau personal
2. Faktor tim kerja
3. Faktor teknologi
4. Faktor organisasi



Gambar 2 : Empat level yang mempengaruhi produktivitas tenaga kerja

(model Eugenio López-Ortega and Saloma-Velazquez)

Dalam makalah ini, hanya dijelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas tim dan individu saja.

Produktivitas kerja tidak lepas dari peran individu, tim, teknologi, dan organisasi. Semua hal tersebut dapat mempengaruhi suatu produktivitas kerja. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas tim, yaitu:

1. *Leadership* (kepemimpinan)

Suatu kepemimpinan dinyatakan sesuai apabila tercipta suatu suasana kerja yang memadai dalam kelompok kerja. Kemampuan kepemimpinan adalah elemen yang penting dalam meningkatkan kepuasan kerja sehingga akhirnya akan menciptakan produktivitas kerja yang efektif dan efisien.

1. *Work Team Organization* (Kerja Tim)

Hubungan yang baik antara organisasi dengan tim kerja memungkinkan keseimbangan yang memadai dan membuat kemungkinan adanya motivasi positif dari setiap anggota tim kerja tersebut.

* + 1. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Individu

Selain terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas tim, suatu produktivitas kerja pun juga dipengaruhi oleh faktor individu atau personal dalam organisasi. Menurut Eugenio López-Ortega dan Saloma-Velazquez (2002), faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas individu, yaitu:

1. *Responsibility* (tanggung jawab)

Tanggung jawab (*responsibility*) mengacu pada pelaksanaan tugas yang diberikan kepada pekerja beserta tanggung jawabnya. Hal ini merupakan proses psikologis yang kompleks yang hasilnya tergantung pada sikap pekerja dan beberapa faktor eksternal yang mempengaruhi kepuasan pekerja.

1. *Learning Capacity* (kapasitas belajar)

Kapasitas belajar (*learning capacity*) mengacu pada kemampuan yang dimiliki oleh pekerja untuk belajar dan menggunakan pengetahuannya untuk melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Hal ini terkait dengan tingkat pendidikan dan kemauan untuk belajar.

1. *Satisfaction* (kepuasan)

Kepuasan merupakan faktor yang memotivasi tampilan tak terbatas terhadap suatu tanggung jawab dan kapasitas belajar dari seorang pekerja. Kepuasan ini merupakan faktor yang kompleks di mana telah mensintesis beberapa faktor di atasnya.

* + 1. Pengukuran Produktivitas

Produktivitas merupakan hal yang sangat penting bagi para karyawan yang ada di perusahaan. Dengan adanya produktivitas kerja diharapkan pekerjaan akan terlaksana secara efektif dan efisien, sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Untuk mengukur produktivitas, diperlukan suatu indikator sebagai berikut :

1. Kemampuan

Kemampuan seorang karyawan sangat bergantung pada keterampilan yang dimiliki serta profesionalisme mereka dalam bekerja. Hal tersebut memberikan daya untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

1. Meningkatkan hasil yang dicapai

Setiap pihak berupaya untuk memanfaatkan produktivitas agar dapat meningkatkan hasil kerja, karena hasil merupakan salah satu hal yang dapat dirasakan oleh yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil pekerjaan tersebut.

1. Semangat kerja

Indikator ini dapat dilihat dari etos kerja dan hasil yang dicapai dalam suatu hari kemudian dibandingkan dengan hari sebelumnya.

1. Pengembangan diri

Pengembangan diri dapat dilakukan dengan melihat tantangan dan harapan dengan apa yang dihadapi. Semakin kuat tantangan, pengembangan diri mutlak dilakukan. Begitu juga harapan untuk menjadi lebih baik akan berdampak pada keinginan karyawan untuk meningkatkan kemampuan.

1. Mutu

Mutu merupakan hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan kualitas kerja seorang pegawai. Meningkatkan mutu bertujuan untuk memberikan hasil terbaik akan sangat berguna bagi perusahaan dan dirinya sendiri.

1. Efisiensi

Perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan, masukan dan keluaran merupakan aspek produktivitas yang memberikan pengaruh yang cukup signifikan bagi karyawan.

Pengukuran produktivitas dapat memperlihatkan adanya suatu perubahan. Dengan adanya pengukuran produktivitas ditingkat perusahaan, pihak manajemen mengetahui bahwa usahanya sedang berkembang. Dalam pengukuran produktivitas ada dua cara, yaitu:

1. Pengukuran secara kuantitatif

Pengukuran produktivitas secara kuantitatif ini yaitu berdasarkan pada kuantitas dan proses yang ketat di dalam perusahaan, pengukuran secara kuantitas ada dua macam yaitu:

1. Produktivitas total adalah rasio dari output dengan jumlah dari seluruh input *(Produktivitas total = Output total /Input total)*
2. Produktivitas parsial adalah rasio dari output dengan sejenis input *(Produktivitas parsial = Output parsial/Input parsial)*

2. Pengukuran secara kualitatif

Pada pengukuran ini kita dapat meningkatkan produktivitas berdasarkan sejauh dimana karyawan melaksanakan tugas atau mengenal kebiasaan kerja dalam hal absensi, sikap dalam menghadapi atasan dan teman kerja, tanggungjawab dalam melaksanakan tugas serta hal yang menyangkut semangat kerja.

Pengukuran produktivitas, bertujuan antara lain untuk membandingkan hasil pertambahan pendapatan dan kesempatan kerja dari waktu ke waktu, jumlah hasil sendiri dengan hasil orang lain, dan komponen prestasi utama sendiri dengan kemampuan utama lain. Hasil penting dalam pengukuran produktivitas adalah aspek *input* yang digunakan maupun *output* yang dihasilkan oleh suatu usaha. Ukuran*output* dinyatakan dalam bentuk jumlah sasaran produk, nilai rupiah produk, jumlah laba kotor, dan nilai tambah. Menurut Rusli Syarif (1997:49) ukuran *input* dapat dinyatakan dalam bentuk jumlah tenaga kerja, jumlah jam kereja, jumlah biaya tenaga kerja, jumlah jam mesin, jumlah material, dan jumlah biaya keseluruhan.

Berdasarkan uraian di atas tentang pengukuran produktivitas, maka dapat diketahui bahwa untuk mengukur produktivitas diperlukan indikator, diantaranya yaitu kemampuan, meningkatkan hasl yang dicapai, semangat kerja, pengembangan diri, mutu, dan efisiensi. Pengukuran produktivitas dapat memperlihatkan adanya suatu perubahan, dimana dalam pengukuran produktivitas tersebut terdapat dua cara, yaitu pengukuran secara kuantitatif dan kualitatif. Hasil penting dalam pengukuran produktivitas adalah aspek *input* yang digunakan maupun *output* yang dihasilkan oleh suatu usaha.

* + 1. Strategi Meningkatkan Produktivitas

Pentingnya peningkatan produktivitas dapat menunjang lajunya pertumbuhan ekonomi. Apabila perekonomian tumbuh dan berkembang, maka dapat menciptakan pemerataan kesempatan kerja. Perluasan kesempatan kerja akan menambah tingkat pendapatan masyarakat, jika pendapatan masyarakat bertambah, maka hal tersebut dapat meningkatkan daya beli dan kesejahteraan masyarakat.

Keberhasilan dalam meningkatkan suatu produktivitas salah satunya ditentukan oleh etos kerja yang harus dipegang teguh oleh semua karyawan dalam organisasi. Etos kerja adalah norma-norma yang bersifat mengikat dan ditetapkan secara eksplisit serta praktik-praktik yang diterima dan diakui sebagai kebiasaan yang wajar untuk dipertahankan dan diterapkan dalam kehidupan kekaryaan para anggota suatu organisasi. Peningkatan produktivitas dapat dilakukan dengan memperbaiki rasio produktivitas, dengan menghasilkan lebih banyak keluaran atau *output* yang lebih baik dengan tingkat masukan sumber daya tertentu (Blecher, 1987:3).

Adapun strategi yang dapat meningkatkan produktivitas menurut Siagian (2002) adalah sebagai berikut :

1. Perbaikan terus menerus

Strategi peningkatan produktivitas kinerja, salah satu implikasinya adalah bahwa seluruh komponen organisasi harus melakukan perbaikan secara terus-menerus. Pentingnya etos kerja terlihat lebih jelas, mengingat bahwa suatu organisasi selalu dihadapkan oleh tuntutan yang terus-menerus berubah, baik secara internal maupun eksternal. Secara internal, perubahan yang terjadi adalah perubahan strategi organisasi, perubahan pemanfaatan teknologi, perubahan kebijaksanaan, dan perubahan dalam praktik-praktik SDM sebagai akibat diterbitkannya perundang-undangan baru oleh pemerintah dan berbagai faktor lain yang tercantum dalam keputusan manajemen. Sedangkan perubahan eksternal adalah perubahan yang terjadi dengan cepat karena dampak tindakan suatu organisasi yang dominan peranannya di masyarakat.

1. Peningkatan mutu hasil pekerjaan

Upaya melakukan perbaikan secara terus-menerus berkaitan dengan peningkatan mutu hasil pekerjaan oleh semua orang dan segala komponen organisasi. Padahal, mutu tidak hanya berkaitan dengan produk yang dihasilkan dan dipasarkan, baik berupa barang maupun jasa, akan tetapi menyangkut segala jenis kegiatan dimana organisasi terlibat. Dengan demikian, mutu tersebut menyangkut semua jenis kegiatan yang diselenggarakan oleh semua satuan kerja, baik pelaksana tugas pokok maupun pelaksana tugas penunjang dalam organisasi. Peningkatan mutu tersebut tidak hanya penting secara internal, akan tetapi juga secara eksternal karena akan tercermin dalam interaksi organisasi dengan lingkungannya yang pada gilirannya turut membentuk citra organisasi dimata berbagai pihak disemua organisasi.

1. Pemberdayaan sumber daya manusia

SDM merupakan unsur yang paling strategis dalam organisasi. Oleh karena itu, memberdayakan SDM merupakan etos kerja mendasar yang harus dipegang teguh oleh semua eselon organisasi dalam hierarki organisasi. Memberdayakan SDM mengandung berbagai kiat seperti mengakui harkat dan martabat manusia, perkayaan mutu kekaryaan dan penerapan gaya manajemen yang partisipatif melalui proses demokratisasi dalam kehidupan organisasi.

 Berdasarkan uraian di atas, dapat diartikan bahwa strategi atau upaya yang dapat meningkatkan produktivitas adalah dengan melakukan perbaikan terus-menerus dimana hal tersebut berimplikasi secara menyeluruh dalam komponen organisasi sehingga dapat memicu sebuah perubahan. Peningkatan mutu hasil pekerjaan dan pemberdayaan SDM jugs harus dilakukan. Ketiga upaya tersebut penting untuk dilakukan dalam meningkatkan etos kerja yang akan meningkatkan mutu dari hasil pekerjaan serta pemberdayaan SDM salah satu upaya yang penting dalam peningkatan produktivitas kerja yang tinggi.

* 1. **Perbedaan Antara Kinerja Dan Produktivitas**

Menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2005: 9), kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kinerja SDM adalah prestasi kerja, atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.  Sedangkan produktivitas merupakan nisbah atau rasio antara hasil kegiatan (*output*, keluaran) dan segala pengorbanan (biaya) untuk mewujudkan hasil tersebut (*input*, masukan) (Kussriyanto, 1984, p.1).

Berdasarkan pengertian kinerja dan produktivitas tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan perbandingan antara hasil kerja (*output*) dengan periode (waktu), sedangkan produktivitas adalah perbandingan antara hasil kerja (output) dengan sumber daya yang digunakan (*input*). Jadi, perbedaan kinerja dengan produktivitas terletak pada denominator perbandingannya. Denominator dari kinerja adalah waktu yang dibutuhkan, sedangkan denominator dari produktivitas adalah sumber daya yang digunakan (*input*).

Produktivitas juga diartikan sebagai tingkatan efisiensi dalam memproduksi barang atau jasa. Jika denominator dalam perbandingan produktivitas adalah sumber daya yang digunakan (*input*), maka produktivitas berkenaan langsung dengan sumber daya dalam suatu organisasi. Dengan begitu, produktivitas lebih menitikberatkan pada efisiensi penggunaan sumber daya tersedia. Seperti yang kita ketahui, sumber daya yang dimiliki organisasi sangat beragam tetapi jumlahnya terbatas. Untuk itulah hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi suatu organisasi untuk menggunakan sumber daya secara efisien demi terciptanya produktivitas yang optimal.

Jika produktivitas lebih menitikberatkan pada efisiensi penggunaan sumber daya, maka dapat dikatakan bahwa kinerja lebih menitikberatkan pada efektivitas pengggunaan waktu. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa denominator dari kinerja adalah waktu yang dibutuhkan. Sehingga suatu organisasi dianggap dapat menghasilkan kinerja terbaik jika organisasi tersebut dapat mengoptimalkan efektivitas penggunaan waktu. Penggunaan waktu yang efektif menjadi begitu penting karena dapat mempermudah organisasi dalam mencapai tujuannya sesuai dengan waktu yang ditentukan dengan kinerja terbaiknya.

Secara ringkas, perbedaan antara kinerja dan produktivitas dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 1.1 Perbedaan Kinerja dan Produktivitas

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| No  | Kinerja  | Produktivitas |
| 1. | Merupakan perbandingan antara hasil kerja (*output*) dengan periode (waktu) | Merupakan perbandingan antara hasil kerja (*output*) dengan sumber daya yang digunakan (*input*) |
| 2. | Denominator perbandingan pada kinerja adalah waktu yang dibutuhkan | Denominator perbandingan pada produktivitas adalah sumber daya yang digunakan (*input*) |
| 3. | Untuk hasil yang optimal, kinerja lebih menitikberatkan pada efektivitas penggunaan waktu | Untuk hasil yang optimal, produktivitas lebih menitikberatkan pada efisiensi penggunaan sumber daya |

**BAB II**

**MOTIVASI**

* 1. **Definisi Motivasi**

Kata motivasi berasal dari bahasa latin “*Movere*” yang artinya menimbulkan pergerakan. Motivasi didefinisikan sebagai kekuatan psikologis yang menggerakkan seseorang ke arah beberapa jenis tindakan (Haggard, 1989) dan sebagai suatu kesediaan peserta didik untuk menerima pembelajaran, dengan kesiapan sebagai bukti dari motivasi (Redman, 1993). Motivasi merupakan aspek penting dalam menentukan perilaku seseorang. Beberapa peristiwa seperti arsitek yang bekerja seharian untuk menggambar desain rumah hingga lupa makan dan tidur, seorang pujangga yang menghabiskan malamnya untuk berkarya, pendaki gunung yang rela hampir mengorbankan nyawanya ketika melewati tebing-tebing curam demi mencapai puncak gunung, dan aksi para buruh yang turun ke jalan melakukan aksi demi menuntut haknya, memunculkan faktor apa yang mendorong mereka rela melakukan hal demikian. Faktor tersebut dapat meliputi aspek fisik dan psikologis yang kemudian dikenal dengan istilah motivasi.

*The New Oxford Dictionary of English* (2000) mendefinisikan motivasi sebagai “*the reason or reasons one has for acting or behaving in a particular way*”.

Robbins (2001) mendefinisikan motivasi sebagai “*the process that account for an individual’s intensity, direction, and persistence of effort toward attaining a goal*”.

Lindsey (1957) mendefinisikan motivasi sebagai “*the combination of forces that initiate, direct, and sustain behavior toward a goal*”.

Menurut Mangkunegara (2005), motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal.

Motivasi adalah suatu perubahan energi dalam diri (pribadi) seseorang yang ditandai dengan timbulnya perasaan dan reaksi untuk mencapai tujuan (Mr. Donald, 1950). Motivasi adalah suatu proses untuk menggiatkan motif-motif menjadi perbuatan / tingkah laku untuk memenuhi kebutuhan dan mencapai tujuan / keadaan dan kesiapan dalam diri individu yang mendorong tingkah lakunya untuk berbuat sesuatu dalam mencapai tujuan (Drs. Moh. Uzer Usman, 2000). Motivasi adalah usaha – usaha untuk menyediakan kondisi – kondisi sehingga anak itu mau melakukan sesuatu (Prof. Drs. Nasution, 1995)

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan respon seseorang terhadap sejumlah pernyataan mengenai keseluruhan usaha yang timbul dari dalam diri orang tersebut agar tumbuh dorongan untuk bekerja dan tujuan yang dikehendaki oleh mereka bisa tercapai. Motif yang kuat akan menghasilkan usaha yang keras meskipun usaha tersebut ditempuh dengan segala resiko yang juga tinggi, tetapi hakikatnya perilaku tertentu menghasilkan konsekuensi tertentu yang diharapkan dan diinginkan, seperti bilamana seorang pegawai bekerja dengan baik maka akan mendapatkan penghargaan atau pujian. Pada kasus arsitek, pujangga, para buruh, dan pendaki gunung di awal tadi, apakah perilaku tersebut merupakan dorongan biologis, atau dorongan mencari kesenangan, imbalan, dan kepuasan, semuanya menunjukkan bahwa motivasi adalah sesuatu yang kompleks.

* 1. **Tujuan Dan Fungsi Motivasi**

Secara umum dapat dikatakan bahwa tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan atau menggugah seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil dan atau mencapai tujuan tertentu. Bagi seorang perawat, tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan atau memacu individu, kelompok, dan masyarakat agar timbul keinginan dan kemauannya untuk dapat berperilaku hidup bersih dan sehat, sehingga tercapai tujuan yang diharapkan dalam upaya meningkatkan peran, fungsi, dan kemampuan individu dalam membuat keputusan untuk memelihara kesehatan (Taufik, 2002).

Tujuan dari motivasi adalah sarana untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Bagi seorang guru, tujuan dari motivasi adalah dapat menggerakkan atau memacu para siswa agar dapat timbul keinginan dan kemauan untuk meningkatkan prestasi belajar sehingga tercapai tujuan pendidikan sesuai dengan yang diharapkan dan ditetapkan di dalam kurikulum sekolah. Suatu tindakan memotivasi atau memberikan motivasi akan lebih dapat berhasil jika tujuannya jelas dan disadari oleh pihak yang diberi motivasi serta sesuai dengan kebutuhan orang yang dimotivasi. Oleh karena itu, setiap orang yang akan diberikan motivasi harus mengenal dan memahami benar-benar latar belakang kehidupan, kebutuhan, dan kepribadian yang akan dimotivasi, termasuk di dalamnya antara seorang guru dan siswanya. Sebagai contoh, seorang guru memberikan pujian kepada seorang siswa yang maju ke depan kelas dan dapat mengerjakan hitungan matematika di papan tulis. Dengan pujian itu, dalam diri anak tersebut timbul rasa percaya diri, di samping itu timbul keberaniannya sehingga ia tidak takut dan malu lagi jika disuruh maju ke depan kelas (Purwanto, 2007).

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa tujuan dari motivasi adalah sebagai penyemangat individu maupun kelompok untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu demi tercapainya suatu tujuan tertentu. Motivasi juga bertujuan untuk memberi perubahan positif agar seorang individu mau melaksanakan pekerjaannya.

Sedangkan fungsi motivasi, menurut Hamalik (1992) yaitu:

1. Mendorong timbulnya kelakuan atau suatu perbuatan. Tanpa motivasi tidak akan timbul perbuatan seperti belajar.
2. Sebagai pengarah, artinya mengarahkan perbuatan kepada pencapaian tujuan yang diinginkan.
3. Sebagai penggerak, ia berfungsi sebagai mesin bagi mobil. Besar kecilnya motivasi akan menentukan cepat atau lambatnya suatu pekerjaan.

Mulyadi dalam bukunya “Psikologi Pendidikan” mengungkapkan empat macam fungsi motivasi terkait hal-hal yang dihadapi guru dalam suasana belajar, yaitu:

1. Fungsi Penggugahan (*Arousal Function*).

Maksudnya belajar tidak akan terjadi apabila tidak ada penggugah atau minat secara  emosional yang telah ada pada diri siswa. Setelah siswa tergugah minatnya, maka tugas guru selanjutnya  adalah mengikat perhatian siswa agar senantiasa terikat dalam suasana belajar.

1. Fungsi Penggarapan (*Expectancy Function*).

Artinya jika ada dorongan belajar belum muncul pada  diri siswa dan pada dirinya ditetapkan  segenggam harapan untuk memahami, memiliki dan juga menguasai kecakapan, ketrampilan dan juga pengetahuan setelah menyelesaikan tugas belajarnya.

1. Fungsi Pengajaran (*Incentive Function*).

Untuk mendorong siswa belajar secara optimal, guru perlu memberi ganjaran ataupun hadiah yang setimpal dengan usaha siswa dalam mencapai apa yang diinginkan, siswa yang merasa mudah dapat memecahkan dan juga menyelesaikan persoalan yang dihadapinya akan menjadi puas dan kepuasan itu membentuk semacam *reward* bagi dirinya.

1. Fungsi Pengaturan Tingkah Laku (*Diciplinary Function*).

Agar belajar berjalan secara optimal diperlukan adanya pengaturan tingkah laku secara optimal dan juga relevan dengan keadaan siswa. Guru wajib menanamkan disiplin pada diri siswa agar senantiasa mereka berada dalam situasi belajar.

Jadi peran motivasi sebenarnya dapat dianalogikan sebagai bahan bakar untuk penggerak mesin motivasi. Dengan begitu mesin motivasi akan bekerja terus sampai tujuan tercapai dengan baik.

* 1. **Elemen Motivasi**

Menurut George and Jones (2005) ada tiga elemen dalam motivasi kerja dan tiga elemen tersebut adalah adalah arah perilaku, tingkat usaha, tingkat kegigihan.

1. Arah perilaku

Hal ini menunjukkan perilaku manakah yang dipilih seseorang untuk ditunjukkan. Dalam pekerjaan manapun, ada banyak perilaku (beberapa tepat dan beberapa tidak tepat) dimana seorang pekerja dapat terlibat di dalamnya. Arah perilaku mengacu pada perilaku yang dipilih karyawan untuk ditunjukkan dari banyak potensi perilaku yang dapat mereka tunjukkan. Sebagai contoh, karyawan dapat termotivasi dengan cara berfungsi, yang dapat menolong perusahaan dalam mencapai tujuannya, atau dengan tidak berfungsi yang menghalangi perusahaan dalam mencapai tujuannya. Dengan melihat kepada motivasi, manager ingin memastikan bahwa arah perilaku bawahan mereka berfungsi bagi organisasi. Mereka ingin karyawan untuk termotivasi datang tepat waktu, melakukan tugas yang diberikan dan dapat dipercaya, datang dengan ide-ide baru, dan menolong sesamanya. Manager tidak ingin karyawannya untuk datang terlambat, mengabaikan aturan yang mengutamakan kesehatan dan keamanan, atau menggantikan kualitas dengan “mulut manis”.

1. Tingkat Usaha

Hal ini menunjukkan seberapa keras seseorang bekerja untuk menunjukkan perilaku yang dipilihnya. Tidak cukup bagi organisasi memotivasi karyawannya untuk menunjukkan perilaku yang berfungsi bagi perusahaan, organisasi juga harus memotivasi mereka untuk bekerja keras dalam perilaku ini. Sebagai contoh, jika seorang *engineer* memutuskan untuk meyakinkan pimpinan yang skeptis untuk perubahan suatu desain, level motivasi *engineer* tersebut menentukan seberapa jauh ia akan meyakinkan pimpinannya. Apakah *engineer* tersebut hanya menyebutkan kebutuhan akan perubahan tersebut dalam percakapan biasa, atau ia akan mempersiapkan laporan detail yang menunjukkan permasalahan tersebut dengan spesifikasi sebenarnya dan mendeskripsikan spesifikasi penurunan biaya baru yang dibutuhkan?

1. Tingkat Kegigihan

Ketika menghadapi rintangan, jalan buntu, dan tembok batu, seberapa keras seseorang tetap mencoba untuk menunjukkan perilaku yang dipilihnya dengan baik? Seandainya pimpinan seorang *engineer* menyatakan bahwa perubahan spesifikasi adalah hanya menyia-nyiakan waktu. Apakah *engineer* tersebut gigih mencoba untuk mendapatkan implementasi perubahan tersebut atau menyerah walaupun dia sangat percaya bahwa hal itu diperlukan? Misalnya, jika mesin pabrik dari salah seorang karyawan rusak, apakah karyawan akan berhenti bekerja dan menunggu seseorang untuk datang memperbaikinya, atau ia mencoba untuk memperbaiki mesin tersebut atau paling tidak memberitahu rekan kerjanya tentang permasalahan tersebut?

Sedangkan menurut Mc. Donald, motivasi adalah perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya rasa (*feeling*) dan di dahului dengantanggapan terhadap adanya tujuan. Dari penjelasan yang di kemukakan Mc.Donald ini mengandung 3 elemen penting yaitu :

* + - 1. Bahwa motivasi itu mengawali terjadinya perubahan energi pada diri setiap individu. Perkembangan motivasi akan membawa beberapaperubahan energi di dalam sistem “*neurophysiological*” yang ada padaorganisme manusia (walaupun semua motivasi itu muncul dari dalam dirimanusia), penampakannya akan menyangkut kegiatan fisik manusia.
			2. Motivasi di tandai dengan munculnya rasa (*feeling*), afeksi seseorang.
			Dalam hal ini motivasi relevan dengan persoalan-persoalan kejiwaan,
			afeksi, dan emosi yang dapat menentukan tingkah laku manusia.
			3. Motivasi akan dirangsang karena adanya tujuan. Jadi motivasi dalam hal
			ini sebenarnya merupakan respons dari suatu aksi, yakni tujuan. Motivasi
			memang muncul dari dalam diri manusia, tetapi kemunculannya karena
			terangsang/terdorong oleh adanya unsur lain, dalam hal ini adalah tujuan.
			Tujuan ini akan menyangkut soal kebutuhan.

Jadi, pada dasarnya perilaku diarahkan pada suatu tujuan dalam rangka memenuhi kebutuhan individu.  Proses motivasi sebagai pengarah perilaku dapat dikatakan sebagai suatu siklus dan merupakan suatu sistem yang terdiri dari tiga elemen (Suryana Sumantri, 2001: 54).  Ketiga elemen tersebut adalah kebutuhan (*needs*), dorongan (*drives*), dan tujuan (*goals*).  Ketiga elemen itu saling mendukung dan saling mempengaruhi.  Ketiga elemen tersebut bisa diuraikan sebagai berikut:

Kebutuhan (*needs*)

Kebutuhan merupakan suatu ‘kekurangan’.  Dalam pengertian keseimbangan, kebutuhan tercipta apabila terjadi ketidakseimbangan yang bersifat fisiologis atau psikologis.

Dorongan (*drives*)

Suatu dorongan dapat dirumuskan secara sederhana sebagai suatu kekurangan disertai dengan pengarahan.  Dorongan tersebut berorientasi pada tindakan untuk mencapai tujuan.

Tujuan (*goals*)

Suatu tujuan dari siklus motivasi adalah segala sesuatu yang akan meredakan suatu kebutuhan dan akan mengurangi dorongan.  Jadi pencapaian suatu tujuan cenderung akan memulihkan ketidakseimbangan menjadi keseimbangan yang bersifat fisiologis dan psikologis.

Dengan penjelasan menurut ketiga ahli tersebut, maka dapat di katakan bahwa motivasiitu sebagai sesuatu yang kompleks. Motivasi akan menyebabkan terjadisuatu perubahan energi dan arah perilaku yang ada pada diri manusia, sehingga akanmemunculkan persoalan gejala kejiwaan, dorongan perasaan dan juga emosi berupa usaha dan kegigihan untukbertindak atau melakukan sesuatu. Semua ini didorong karenaadanya tujuan, kebutuhan atau keinginan.

* 1. **Teori Motivasi**

Motivasi merupakan suatu stimulus dalam diri seseorang yang menyebabkan seseorang melakukan tindakan. Seseorang melakukan tindakan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Motivasi menjadi salah satu variabel yang sangat penting dalam menentukan kinerja dan produktivitas seseorang, termasuk perilaku kerja.

Efektivitas SDM mencakup kepuasan/ ketidakpuasan kerja, tanggung jawab organisasi, produktivitas, kulitas, dan pelayanan. Pemahaman terhadap teori motivasi menjadi hal yang penting karena berkaitan dengan efektivitas SDM. Teori motivasi berisi mengenai hubungan pengusahaan pemuasan kebutuhan manusia.

* + 1. Teori Hirarki Kebutuhan

Teori hirerarki kebutuhan merupakan teori Abraham Maslow. Pada teori ini, Maslow mengklasifikasikan kebutuhan manusia menjadi kategori dalam urutan menaik secara berurutan (manajemen sumber daya manusia:). Urutan teori hirarki Maslow dari hirarki terdasar adalah :

1. Kebutuhan dasar 1 : Kebutuhan Fisiologis

Kebutuhan fisiologis bersifat neostatik yang bearti menjaga keseimbangan unsur-unsur fisik. Unsur tersebut meliputi makan, minum, gula, garam, protein, kebutuhan istirahat dan seks. Kebutuhan fisiologis ini sangat kuat, karna manusia akan memenuhi kebutuhan ini untuk mempertahankan hidupnya

1. Kebutuhan dasar 2 : Kebutuhan Keamanan (*Safety*)

Kebutuhan keamanaan adalah kebutuhan perlindungan, stabilitas, proteksi, struktur hukum, keteraturan, batas, kebebasan dari rasa takut dan cemas. Kebutuhan fisiologis dan keamanan pada dasarnya adalah kebutuhan mempertahankan kehidupan. Kebutuhan fisiologis adalah pertahanan hidup jangka pendek, sedang keamanan adalah pertahanan hidup jangka panjang.

1. Kebutuhan Dasar 3 : Kebutuhan Dimiliki Dan Cinta (*Belonging And Love*)

Seserang sangat peka dengan kesendirian, pengasingan, ditolak lingkungan, dan kehilangan sahabat atau kehilangan cinta. Kebutuhan ini mencakup kebutuhan sosial, kebutuhan akan teman, dicintai, dan mencintai serta diterima dalam pergaulan kelompok karyawan dan lingkungannya. Kebutuhan dimiliki ini terus penting sepanjang hidup.

Cinta dibagi 2 yakni *deficiency* atau *d-love* dan *being* atau *b-love*. *D-love* adalah kebutuhan cinta karena kekurangan. Orang yang mencintai sesuatu yang tidak dimilikinya. Misalnya : hubungan pacaran, hidup bersama atau perkawinan yang membuat orang terpuaskan kenyamanan dan keamanannya.

*B-love* didasarkan pada penilaian mengenai orang lain apa adanya, tanpa keinginan mengubah atau memanfaatkan orang itu. Cinta yang tidak berniat memiliki, tidak mempengaruhi, dan terutama bertujuan memberi orang lain gambaran positif, penerimaan diri dan perasaan dicintai, yang membuka kesempatan orang itu untuk berkembang.

1. Kebutuhan Dasar 4 : Kebutuhan Harga Diri (*Self Esteem*)

Kebutuhan harga diri, adalah kebutuhan akan penghargaan diri, dari karyawan dan masyarakat sekitarnya. Ada dua jenis harga diri :

1. Menghargai diri sendiri (self respect) : kebutuhan kekuatan, penguasaan, kompetensi, prestasi, kepercayaan diri, kemandirian, dan kebebasan.
2. Mendapat penghargaan dari orang lain (respect from other) : kebutuhan penghargaan dari orang lain, status, ketenaran, dominasi, menjadi orang penting, kehormatan,diterima dan apresiasi. Orang membutuhkan pengetahuan bahwa dirinya dikenal dengan baik dan dinilai dengan baik oleh orang lain.
3. Kebutuhan Dasar Meta : Kebutuhan Aktualisasi Diri

Kebutuhan meta atau kebutuhan aktualisasi diri adalah kebutuhan menjadi sesuatu yang orang itu mampu mewujudkannya secara maksimal seluruh bakat kemampuan potensinya. Aktualisasi diri adalah keinginan untuk memperoleh kepuasan dengan dirinya sendiri (*self fullfilment*), untuk menyadari semua potensi dirinya, dan untuk menjadi kreatif dan bebas mencapai puncak prestasi potensinya. Seseorang yang dapat mencapai tingkat aktualisasi diri ini menjadi manusia yang utuh, memperoleh kepuasan dari kebutuhankebutuhan yang orang lain bahkan tidak menyadari ada kebutuhan semacam itu (Teori Abraham Maslow).



Gambar 3 : Teori Hirarki Kebutuhan Maslow

Setiap jenjang pada teori hirarki dapat terpenuhi bila jenjang sebelumnya (dari tingkat dasar) terpenuhi. Setiap jenjang saling mengikat. Hirarki kebutuhan maslow dapat diklasifikasikan lebih ringkas menjadi 2 yaitu *basic need* atau *deviciency need* dan *metaneeds* atau *growth needs*. Berikut tabel jenjang kebutuhan:

Tabel 2.1 : Jenjang Kebutuhan Maslow

|  |  |
| --- | --- |
| **Jenjang kebutuhan** | **Deskripsi** |
| **Kebututuhan berkembang (*metaneeds*)** | *Self actualization**Needs**(metaneeds)* | Kebutuhan orang untuk menjadi yang seharusnya sesuai dengan potensinya. Kebutuhan kreatif, realisasi diri, dan perkembangan self. |
| Kebutuhan harkat kemanusiaan untuk mencapai tujuan, terus maju, menjadi lebih baik. *Being-values*🡪 17 kebutuhan berkaitan dengan pengetahuan dan pemahaman, pemakaian kemampuan kognitif secara positif mencari kebahagiaan dan pemenuhan kepuasan alih-alih menghindari rasa sakit. Masing – masing kebutuhan berpotensi sama, satu bisa mengganti lainnya. |
| **Kebutuhan karena kekurangan****(*basic needs*)** | *Esteem needs* | 1. Kebutuhan kekuatan, penguasaan, kompetensi, kepercayaan diri, kemandirian.
2. Kebutuhan prestise, penghargaan dari orang lain, status, ketenaran, dominasi, menjadi penting, kehormatan dan apresiasi.
 |
| *Love needs/**Belonging-ness* | Kebutuhan kasih sayang, keluarga, sejawat, pasangan, anak.Kebutuhan menjadi bagian kelompok, Masyarakat. (MenurutMaslow, kegagalan kebutuhan cinta & memiliki ini menjadi sumber hampir semua bentuk psikopatologi). |
| *Safety needs* | Kebutuhan keamanan, stabilitas, proteksi, struktur, hukum, keteraturan, batas, bebas dari takut dan cemas. |
| *Psychological**Needs* | Kebutuhan homeostatik : makan, minum, gula, garam, protein, serta kebutuhan istirahat dan seks. |

Klasifikasi kebutuhan pada tabel diatas tidak berjalan secara eksklusif tetapi secara terkait. Tidak ada dua orang yang *basic need*nya terpuaskan 100%. Maslow telah memperkirakan rata-rata orang terpuaskan. Berikut tabel presentase pemuasan kebutuhan (Teori Abraham Maslow).

Tabel 2.2 : Presentase Pemuasan Kebutuhan

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| No | Kebutuhan terpuaskan | Presentase terpuaskan sampai |
| 1 | Fisiologis | 85% |
| 2 | Keamanan | 70% |
| 3 | Dicintai dan mencintai  | 50% |
| 4 | Kebutuhan harga diri | 40% |
| 5 | Aktualisasi diri | 10% |

 Dalam mencapai kepuasan kebutuhan, seseorang harus bertahap sesuai tingkatan. Jika jenjang dibawah mengalami ketidakpuasan atau tingkat kepuasannya masih rendah, maka akan kembali ke jenjang yang tak terpuaskan tersebut hinga memperoleh tingkat kepuasan yang dikehendaki.

* + 1. Teori Motivasi Herzberg

Teori motivasi menurut Herzberg adalah teori 2 faktor. Kedua faktor itu, yaitu faktor motivasional dan faktor pemeliharaan atau higiene. Teori ini dikemukakan oleh Frederick Herzberg tahun 1966 yang merupakan pengembangan dari teori hirarki kebutuhan menurut Maslow.

Faktor motivasional adalah hal-hal pendorong untuk berprestasi. Faktor motivasional termasuk faktor intrinsik karena berasal dari dalam diri seseorang. Faktor intrinsik berhubungan dengan kepuasan kerja seseorang. Kondisi intrinsik tidak akan membawa ketidakpuasan kerja, tetapi akan memberikan motivasi yang kuat sehingga meningkatkan kinerja. Faktor intrinsik meliputi pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan berkembang, tanggung jawab, kemajuan dalam berkarir dan pengkuan orang lain.

Menurut teori dua faktor Herzberg ada tiga hal yang harus diperhatikan dalam memotivasi, yaitu:

1. Hal-hal yang mendorong karyawan adalah “pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan untuk berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan dapat menikmati pekerjaan itu sendiri dan adanya pengakuan atas semuanya itu“.
2. Hal-hal yang mengecewakan karyawan adalah terutama faktor yang bersifat embel-embel saja pada pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat, sebutan jabatan, hak, gaji, tunjangan dan lain-lainnya.
3. Karyawan kecewa, jika peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan. (Hasibuan, 2003)

Faktor higine atau pemeliharaan adalah faktor yang berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Faktor higiene termasuk faktor ekstrinsik yang bersal dari luar diri seseorangn misal dari organisasi dan lingkungan kerja yang daapt mempengaruhi perilaku kerja seseorang. Kondisi ekstrinsik tidak akan membawa kepuasan kerja, tetapi ketiadaannya akan menimbulkan ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor higiene atau pemeliharaan mencakup antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan seorang karyawan dengan atasannya, hubungan antar rekan-rekan kerja, kebijaksanaan organisasi, sistem administrasi dalam orgnisasi, kondisi kerja,upah,dan keamanan kerja.

“Teori herzberg memberikan dua kontribusi penting bagi pimpinan organisasi dalam memotivasi karyawan. Pertama, teori ini lebih eksplisit dari teori hirarki kebutuhan maslow, khususnya mengenai hubungan antara kebutuhan dalam performa pekerjaan. Kedua, kerangka ini membangkitkan model aplikasi, pemerkayaan pekerjaan (leidecker and hall dalam timpe, 1999 : 13).”

Dalam suatu perusahaan, karyawan secara intrinsik akan menyenangi pekerjaan sehingga dapat lebih mudah berkreasi dan berimovasi. Karyawan juga dapat bekerja dengan tingkat tugas yang tinggi dan tidak perlu diawasi dengan ketat. Kepuasan disini tidak terutama dikaitkan dengan perolehan hal-hal yang bersifat materi. Sebaliknya, mereka yang lebih terdorong oleh faktor-faktor ekstrinsik lebih melihat kepada apa yang diberikan oleh organisasi kepada mereka dan kinerjanya diarahkan kepada perolehan hal-hal yang diinginkannya dari organisasi. Jadi pemuasan terhadap kebutuhan faktor motivasi lebih memungkinkan seseorang untuk performa tinggi daripada pemuasan kebutuhan faktor hygienis.

Tabel 2.3*Herzberg’s Two Factor Theory*

|  |  |
| --- | --- |
| Hygiene FactorEktrinsic | MotivatorsIntrinsic |
| *Company policy and administration* (Kebijaksanaan & administrasi) | *Achievement*(Keberhasilan pelaksanaan) |
| *Supervision technical* (Supervisi) | *Recognition* (Pengakuan/penghargaan) |
| *Salary* (Gaji/Upah) | *Work it self*(Pekerjaan itu sendiri) |
| *Interpersonal realtion, supervisor* (Hubungan antara pribadi) | *Responsibility*(Tanggung jawab) |
| *Working contion* (Kondisi kerja) | *Advencement*(Pengembangan) |

Sumber : Luthas (1992 : 160)

* + 1. Teori Motivasi Mcclelland

“Teori Mcclelland adalah teori yang menyatakan bahwa individu mempunyai cadangan energi potensial, bagaimana energi ini dilepaskan dan dikembangkan tergantung pada kekuatan atau dorongan motivasi dan situasi serta peluang yang tersedia (Mcclelland dalam Robins 2001;173).”

Mcclelland menjelaskan dalam bukunya “*the achieving society*” mengenai tiga jenis motivasi/teori kebutuhan,yaitu:

1. Motivasi untuk berprestasi (N-Ach)
2. Motivasi berkuasa (N-Pow)
3. Motivasi untuk berafiliasi/bersahabat (N-Affil).

Motivasi berprestasi adalah upaya untuk mencapai suskes dengan berkompetensi dengan suatu ukuran keunggulan (Mcclelland dan Atkinson Dalam Buck,1988:21). Standar keunggulan yang dimaksud adalah prestasi orang lain atau prestasi sendiri yang pernah diraih sebelumnya.

1. Kebutuhan akan prestasi (N-Ach)

“Mcclellan mengemukakan bahwa *need for achievment* yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang meruoakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah. Sesorang yang kebutuhan berprestasinya tinggi cenderung untuk mengambil resiko. (Mcclelland Dalam Robbins 2001:173). “

Kebutuhan prestasi adalah kebutuhan seseorang utuk memiliki pencapaian signifiakn , menguasai dan memahami berbagai keahlian dan melakuakn diatas standar. Seseorang yang memiliki n-ach adalah mereka yang suka dengan tantangan dan risiko. Maka kebutuhan untuk berprestasi adalah kebutuhan untuk melakukan kinerja lebih baik lagi dari sebelumnya dan selalu mencapai perrestasi yang lebih tinggi.

Kebutuhan ini daalm hirarki maslow terletak di antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri. Pertumbuhan ekonomi masyarakat dapat didasarkan pada tingkat n-ach yang tinggi karena individu dngan n-ach tinggi lebih menyukai kondisi bekerja.

1. Kebutuhan akan kekuasaan (N-Pow)

“Teori kebutuhan kekuasaan atau need for power yaitu, “kebutuhan akan kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai autoritas, untuk memiliki pengaruh kepada orang lain”. (Mcclelland dalam R Obbins (2001:173)). “

Kebutuhan untuk membuat orang-orang lain berperilaku dalam suatu cara yang sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknuya. Menurut mclelland ad 2 kebutuhan kekuasaan yaitu pribadi dan soasil. Contoh kekuasaan pribadi adalah seseorang yang ingin mencapai posisi di tingkat kekuasaan yang lebih tinggi agar daapt mengatur dan mengarahkan orang lain/pekerja sesuai dengan tujuan yang dikehendaki. Sedangkan kesuasaan sosial adalah kekuasaan yang dicapai untuk kepentingan sosial dengan kekuasaannya tersebut. Posisi kebutuhan ini pada teori maslow sama dengan n-ach.

1. Kebutuhan untuk berafiliasi atau bersahabat (N-Affil)

“Kebutuhan berafiliasi atau need for affiliation yaitu, “kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain” (Mcclelland dalam R Obbins (2001:173).”

Kebutuhan berafiliasi adalah keinginan untuk menjalin interaksi dan hubungan dengan pihak lain. Hubugan yang dinginkan adalah hubungan yang akrab, erat, dan kooperatif. Seseorang ingin dapat diterima dan disukai dengan rekan kerja atau sesamanya dalam lingkungan terkait. Seorang menajer yang sukses memiliki N-Pow tinggi dan N-Aff yang rendah.

* + 1. Teori X dan Y

Douglas McGregor dalam bukunya yang berjudul “*The Human Side of Enterprise*” merumuskan ide-idenya tentang manajemen dan perilaku didalamnya. Teori ini dikenal dengan Teori X & Y. Dia mengkaji cara para manajer menangani karyawannya dalam suatu organisasi. McGregor memperluas keyakinanya bahwa di balik setiap keputusan manajerial atau tindakan manajerial terdapat asumsi-asumsi tentang sifat manusia dan perilaku manusia yang penting dalam menentukan gaya operasi setiap manajer. Dia membagi asumsi-asumsi tersebut menjadi dua kategori luas, yaitu Teori X (berdasarkan pada asumsi-asumsi petunjuk dan kontrol) dan Teori Y (berdasakan asumsi-asumsi integrasi dan dukungan).

Teori X meliputi Asumsi dimana rata-rata manusia secara inheren tidak menyukai pekerjaan. Manajemen yang digunakan adalah manajemen kotemporer. kontemporer yang dimaksut adalah reward yang diberikan untuk kinerja individu mencerminkan keyakinan dasar yang harus dihadapi manajemen sebagai kecenderungan manusia untuk menghindari kerja.Asumsi kedua menyatakan bahawa karakteristik manusia yang tidak suka kerja, sebagian besar harus dipaska, dikontrol, diarahkan, diancam dengan tujuan-tujuan organisasional.

Meskipun penghargaan bnyak diberikan, karyawan tidak akan menyelesaikan tugas-tugas yang diperlukan. Hanya ancaman hukuman yang memadai, dengan asumsi dasar adalah orang-orang yang bekerja di bawah paksaan dan kontrol eksternal. Asumsi ketiga yang menyatakan bahwa karakteristik manusia memilih untuk diarahkan, berharap menghindari tanggungjawab, memiliki ambisi yang relatif kecil, menginginkan keamanan. (McGregor,The Human Side of Enterprise 1960/1987)

Pada Teori Y adalah para karyawan yang tidak menolak untuk bekerja tapi akan melihatnya sebagai sumber kepuasan atau hukuman bila melakukan kesalahan. Pra pekerja dapat menggunakan petunjuk dan kontrol diri. Mereka bekerja karena komitmen terhadap tujuan-tujuan organisasi. Komitmen ini merupakan fungsi reward yang dikaitkan dengan prestasi mereka dan reward paling utama.

Menurut McGregor asumsi Teori Y memungkinkan yang kuat pertumbuhan dan perkembangan manusia di dalam situasi kerja. Berdasakan Teori Y tenaga kerja menjadi sumberdaya yang memiliki potensialitas substansial. McGregor berpendapat bahwa pengetahuan yang berasal dari Teori Y menyatakan bahwa batas-batas kolaborasi manusia dalam pengaturan organisasional tidak berasal dari inheren manusia tapi berasal dari kegagalan manajamen.

Tabel 2.4 Perbedaan Teori X dan Teori Y

|  |  |
| --- | --- |
| Teori X | Teori Y |
| 1. Karyawan tidak menyukaikerja dan akanmenghindarinya | 1. Karyawan memandangkerja sebagai kegiatanalami. |
| 2. Karyawan harus dipaksa,diawasi, dan diancam agarmencapai sasaran. | 2. Akan melakukanpengarahan diri danpengawasan diri |
| 3. Karyawan akanmenghindari tanggungjawab dan mencaripengarahan formal bilamemungkinkan. | 3. Orang belajar untukmenerima danbertanggung jawab. |
| 4. Menempatkan keamanandi atas semua faktor lain ygterkait dengan kerja &ambisi rendah | 4. Kemampuan untukmengambil keputusaninovatif (kreatif) |

* 1. **Jenis – Jenis Motivasi**

Motivasi dibagai menjadi beberapa jenis menurut beberapa ilmuan. Jenis-jenis motivasi dibagi menjadi 2 yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik (Djamarah, 2002).

* + 1. Motivasi Intrinsik

Motivasi intinsik adalah hasrat aatu motif yang berada dalam diri setiap individu, sehingga menjadi aktif dan berfungsi tanpa perlu dirangsang dari luar. Motivasi ini muncul dari hati setiap individu dan pada umumnya muncul karena kesadaran, kepedulian, bakat, kegemaran, dan kemauan. Motivasi intrinsik dibagi menjadi 2 kelompok, yaitu:

1. Fisiologis

Kondisi fisiologis mencakup kondisi jasmani dan pancaindra. Seseorang dalam keadaan sadar jasmaninya akan memiliki motivasi dan semangat belajar yang lebih tinggi dibanding dengan orang yang jasmaninya tidak segar atau sedang sakit. Begitu pula dengan kondisi panca indra, normal atau mengalami gangguan.

1. Psikologis

Kondisi psikologis berupa minat dan bakat. Minat adalah suatu rasa lebih suka dan rasa keterikatan pada suatu hal atau aktifitas. Bahkan hal tersebut tidaka ada yang menyuruh. (Suryabrata, 2007). Bakat kemampuan bawaan yang merupakan potensi yang perlu dikembangkan atau dilatih.

Contoh faktor intrinsik menurut Arden N. Fradsen (Hayinah, 1992), yang dikutip oleh Baharuddin (2007), yang termasuk dalam motivasi intrinsik antara lain :

* 1. Dorongan ingin tahu dan ingin menyelidiki dunia yang lebih luas.
	2. Adanya sifat positif dan kreatif yang ada pada manusia dan keinginan untuk maju.
	3. Adanya keinginan untuk mencapai prestasi sehingga mendapat dukungan dari orang-orang penting, misalkan orangtua, saudara, guru, atau teman-teman, dan lain sebagainya.
	4. Adanya kebutuhan untuk menguasai ilmu atau pengetahuan yang berguna bagi dirinya, dan lain-lain.

Faktor-faktor intrinsik yang mempengaruhi yaitu :

* 1. Kebutuhan (*need*), yaitu seseorang daalm melakukan sesuatu karena kebutuhan baik secara biologis ataupun psikologis.
	2. Harapan (*expectacy*), yaitu seseorang dapat termotivasi karena keberhasilan mencapai harapan atau tujuan yang dinginkan. Hal ini bersifat pemuasan diri. Semakin seseorang telah mencapai keberhasilannya maka dapat memotivasi untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi lagi.
	3. Minat, yaitu berkaitan dengan kesukaan dan rasa keinginan individu pada suatu hal. Sesuatu hal bila berasal dari minat maka tidak perlu untuk disuruh dalam melakukannya. (Taufik: 2007)
		1. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ektrinsik adalah hasrat atau motif yang berasal dari rangsangan lingkungan luar atau pengaruh dari orang lain sehingga seseorang berbuat sesuatu (Djamarah, 2002). Contoh dari motivasi ektrinsik adalah pujian, peraturan, tata tertib, teladan guru, orangtua, dan lain sebagainya. Kurangnya respons dari lingkungan secara positif akan memengaruhi semangat belajar seseorang menjadi lemah.

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi ektrinsik, yaitu:

1. Dorongan keluarga.

Keluarga menjadi lingkungan terdekat yang mempengaruhi motivasi seseorang. Keterikatan dalam1 keluarga membuat kondisi untuk saling mendukung dan mendorong untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

1. Lingkungan.

Lingkungan mempunyai peran yang besar dalam memotivasi seseorang dalam merubah tingkah lakunya. Dalam sebuah lingkungan yang hangat dan terbuka, akan menimbulkan rasa kesetiakawanan yang tinggi. Lingkungan dapat mempengaruhi seseorang sehingga dapat termotivasi untuk melakukan sesuatu.

1. Imbalan.

Dalam melakuakan sesuatu, individu akan semakin termotivasi bila mendapatkan imbalan. Imbalan yang dimaksut bisa dalam berbagai bentuk. Imbalan terkadang menjadi pengaruh yang kuat karena yang jelas keberadaannya. (Taufik : 2007).

 Selain dua jenis motivasi di atas, ada jenis motivasi lainnya menurut Hasibuan (2005) dan Danim (2004).

Menurut Hasibuan (2005), “Jenis-jenis motivasi dapat dibedakan menjadi:

1. Motivasi positif, manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena pada umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.
2. Motivasi negatif, manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan motivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam waktu singkat akan meningkat, karena mereka takut dihukum, tetapi dalam jangka waktu panjang akan berakibat kurang baik“.

Menurut Danim (2004) menyatakan bahwa, “Secara umum motivasi dapat diklasifikasikan ke dalam empat jenis yang satu sama lain memberi warna terhadap aktivitas manusia, yaitu:

1. Motivasi positif, merupakan proses pemberian motivasi atau usaha membangkitkan motif, di mana hal itu diarahkan pada usaha untuk mempengaruhi orang lain agar dia bekerja secara baik dan antusias dengan cara memberikan keuntungan tertentu kepadanya;
2. Motivasi negatif, sering dikatakan sebagai motivasi yang bersumber dari rasa takut, misalnya, jika dia tidak bekerja akan muncul rasa takut dikeluarkan;
3. Motivasi dari dalam, timbul pada diri pekerja pada waktu dia menjalankan tugas-tugas atau pekerjaan dan bersumber dari dalam diri pekerja itu sendiri;
4. Motivasi dari luar, adalah motivasi yang muncul sebagai akibat adanya pengaruh yang ada di luar pekerjaan dan dari luar diri pekerja itu sendiri. Motivasi ini biasanya dikaitkan dengan imbalan“.
	1. **Upaya Peningkatan Motivasi**

Pentingnya peran karyawan terhadap perkembangan suatu usaha, mendorong para pemimpin peruahaan untuk selalu memotivasi karyawan-karyawan agar bisa bekerja secara optimal. Hal ini perlu dilakukan karena semakin bagus performa karyawan, maka semakin besar pula peluang sebuah perusahaan dalam mencapai kesuksesan. Berikut ini adalah upaya-upaya untuk meningkatkan motivasi karyawan:

1. Meningkatkan motivasi kerja melalui training

Dengan melakukan training, karyawan dituntut ntuk mengembangkan potensi yang ada dalam dirinya sehingga karyawan memiliki skill atau keahlian baru ataupun bisa meningkatkan keahlian yang telah mereka miliki. Hal tersebut bisa berdampak pada pekerjaan karyawan. Dengan meningkatnya keahlian mereka, maka pekerjaan mereka akan terasa lebih mudah. Atau jika mereka memperoleh keahlian bar, maka karyawan juga akan mendapatkan tantangan baru karena dihadapkan dengan pekerjaan baru sesai dengan keahlian bar yang telah mereka miliki. Karyawan mendapatkan kondisi lingkungan kerja yang berbeda dengan biasanya sehingga karyawan tidak merasa jenuh terhadap pekerjaan mereka.

1. Memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi

Suatu penghargaan diberikan kepada seorang karyawan berprestasi. Penghargaan ini bisa berupa bonus atau insentif maupun hadiah kecil sebagai ucapan terima kasih dari suatu perusahaan. Dengan melakukan hal ini, karyawan lain akan temotivasi untuk menjadi karyawan berprestasi dan semakin bersemangat untuk memberikan prestasi-prestasi berikutnya untuk perusahaan.

1. **Memenuhi kebutuhan fisiologis dan rasa aman**

Kebutuhan fisiologi adalah sarana untuk mempertahankan kelangsungan hidup. Apabila manusia ingin mempertahankan eksistansinya, maka ia harus berusaha untuk mencari kebutuhan makan dan papan. Cara itu hanya akan didapatkan bila ia bekerja. Demikian juga eksistensi sebuah organisasi, akan terus hidup manakala digerakkan oleh manusia. Memenuhi kebutuhan fisiologis yang mencukupi bagi karyawan adalah salah satu meningkatkan motivasi dalam bekerja.

1. **Meningkatkan hubungan sosial**

Kehidupan manusia tidak akan berjalan, tanpa bantuan orang lain. Orang yang bekerja dalam sebuah perusahaan membutuhkan kerjasama dengan orang lain. Kerjasama ini bisa dilandasi berdasarkan keterikatan karena pekerjaan, atau keterikatan berdasarkan kebutuhan sosial. Dikatakan terikat dengan pekerjaan karena bagian dari pekerjaannya merupakan bagian dari pekerjaan orang lain. Contoh, seorang wali kelas membutuhkan nilai dari guru lain, apabila akan mengisi rapot. Adapun keterikatan yang berdasarkan kebutuhan sosial, misalnya mengadakan koperasi sekolah.

Organisasi wajib memberikan iklim yang dibutuhkan oleh karyawannya. Membuat iklim kerja yang kondusif, membuat iklim kerja dalam suasana kekeluargaan menjadi tanggungjawab staf manajemen.

1. **Mengikutsertakan keputusan dalam kebijakan organisasi**

Karyawan merupakan aset yang berharga dari sebuah perusahaan. Keputusan yang diambil oleh perusahaan hendaknya diambil bersama antara jajaran staf manajemen dan karyawan, bila menyangkut kebijakan-kebijakan yang dipandang perlu untuk kemaslahatan bersama. Dalam hal ini kedudukan karyawan sama dengan staf manajemen. Dengan demikian posisi karyawan dipandang penting dalam memutuskan kebijakan.

1. **Mendelegasikan tugas-tugas penting**

Adakalanya staf manajemen dalam suatu waktu tidak dapat mengerjakan tugas tertentu. Karena tugas harus tetap jalan, maka tidak ada salahnya bila mendelegasikan tugas kepada karyawan. Dengan demikian, karyawan mendapat kepercayaan dari staf manajemen

1. **Menentukan jenjang karier yang transparan**

Salah satu upaya memacu motivasi bagi karyawan adalah dengan menginformasikan jenjang karier yang transparan. Dalam arti, perusahaan memberi peluang yang seluas-luasnya untuk menempati jabatan tertentu, dengan syarat yang telah ditentukan. Upaya ini ditempuh agar jabatan diamanatkan pada orang yang tepat, sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

1. **Menciptakan iklim aktualisasi diri**

Ada beberapa orang yang dengan tingkat prestasi tinggi menganggap tugas merupakan hal yang menyenangkan secara pribadi. Mereka tidak mengharapkan atau menginginkan penghargaan material. Uang bukan untuk kepentingan pribadi. Mereka mencari sebagai bentuk umpan balik atau ukuran atas apa yang mereka lakukan. Jika diminta memilih, antara tugas mudah dengan upah tinggi atau tugas lebih sulit dengan upah lebih rendah, orang sukses mungkin memilih yang kedua.

* 1. **Keterkaitan Antara Motivasi Dengan Peningkatan Kerja**

Motivasi merupakan akibat dari interaksi seseorang dengan situasi tertentu yang dihadapinya. Karena itulah terdapat perbedaan kekuatan motivasi yang ditunjukkan setiap seorang dalam menghadapi situasi tertentu. Setiap orang akan memperlihatkan sikap yang berbeda-beda dalam menghadapi situasi yang sama. Hal itu tergantung pada motivasi yang dimiliki oleh masing-masing individu.

Untuk meningkatkan motivasi karyawan ini, tidak akan lepas dari peran manajer karena manajer ini yang akan berperan secara aktif dan langsung terhadap peningkatan motivasi karyawan. Abraham maslow menjelaskan teori motivasi dengan berdasarkan tingkat kebutuhan karyawan. Untuk memperoleh kepuasan dalam bekerja, maka kebutuhan-kebutuhan tersebut haruslah terpenuhi. Dari sinilah peran manajer sangatlah dibutuhkan yakni memenuhi kebutuhan karyawan.

Frederick Herzberg membagi teori motivasi ke dalam dua faktor yakni motivasi intrinsik dan higiene ekstrinsik. Pada penjelasannya, faktor motivasi intrinsik inilah yang lebih kuat pengaruhnya untuk mendorong kinerja karyawan. Karyawan secara intrinsik akan merasa senang dengan pekerjaan mereka sehingga dapat lebih bebas untuk berkreasi dan berinovasi. Karyawan juga dapat bekerja dengan tingkat tugas yang tinggi dan tidak perlu diawasi dengan ketat karena telah memiliki motivasi yang kuat untuk menyeleseikan pekerjaan secara optimal.

Dalam suatu perusahaan, motivasi yang dimiliki setiap karyawan adalah suatu hal penting yang harus diperhatikan. Setiap karyawan pasti memiliki motivasi yang berbeda-beda dalam menghadapi suatu pekerjaan. Karyawan yang memiliki motivasi kuat, menganggap pekerjaan yang dihadapi mudah untuk diselesaikan. Begitu pula sebaliknya, karyawan yang memiliki motivasi lemah akan beranggapan bahwa pekerjaannya sulit. Bisa disimpulkan bahwa seorang karywan dengan motivasi kuat memiliki daya dorong yang kuat pula untuk mengerahkan seluruh kemampuan,tenaga, dan waktunya dalam menghadapi suatu pekerjaan. Sebaliknya, yang bermotivasi lemah tidak memiliki daya dorong sehingga tidak bisa memaksimalkan kemampuan mereka dalam menghadapi pekerjaan.

Dari ilutrasi diatas bisa disimpulkan bahwa motivasi sangatlah penting dan erat hubungannya dengan peningkatan kinerja setiap karyawan. Motivasi merupakan salah satu faktor penting dalam mendorong seorang karyawan untuk bekerja. Motivasi adalah kesediaan individu untuk mengeluarkan upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi (Stephen P. Robbins, 2001). Ada tiga elemen kunci dalam motivasi yaitu upaya, tujuan organisasi dan kebutuhan. Upaya merupakan ukuran intensitas. Bila seseorang termotivasi maka orang tersebut akan berupaya sekuat tenaga untuk mencapai tujuan, namun belum tentu upaya yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Oleh karena itu, diperlukan intensitas dan kualitas dari upaya tersebut serta difokuskan pada tujuan organisasi. Kebutuhan adalah kondisi internal yang menimbulkan dorongan, dimana kebutuhan yang tidak terpuaskan akan menimbulkan tegangan yang merangsang dorongan dari dalam diri individu. Dorongan ini menimbulkan perilaku pencarian untuk menemukan tujuan, tertentu. Apabila ternyata terjadi pemenuhan kebutuhan, maka akan terjadi pengurangan tegangan. Pada dasarnya, karyawan yang termotivasi berada dalam kondisi tegang dan berupaya mengurangi ketegangan dengan mengeluarkan upaya.

**BAB III**

**KESIMPULAN**

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi.Sedangkan produktivitas adalah hubungan perbandingan antara *output* (hasil yang diproduksi) dengan *input* (masukan / keseluruhan sumber daya) yang digunakan. Dengan demikian produktivitas merupakan salah satu komponen yang harus dimiliki oleh setiap perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan efisensi.

Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor individu, lingkungan kerja, dan faktor motivasi. Sedangkan faktor – faktor yang mempengaruhi produktivitas adalahberhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor lain, seperti tingkat pendidikan, keterampilan, disiplin, sikap dan etika kerja, motivasi, gizi dan kesehatan, tingkat penghasila, jaminan sosial, lingkungan kerja, iklim kerja, teknologi, sarana produksi, manajemen, dan prestasi (Ravianto, 1991).

Berdasarkan pengertian kinerja dan produktivitas tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan perbandingan antara hasil kerja (*output*) dengan periode (waktu), sedangkan produktivitas adalah perbandingan antara hasil kerja (output) dengan sumber daya yang digunakan (*input*). Jadi, perbedaan kinerja dengan produktivitas terletak pada denominator perbandingannya. Denominator dari kinerja adalah waktu yang dibutuhkan, sedangkan denominator dari produktivitas adalah sumber daya yang digunakan (*input*).

Motivasi merupakan respon seseorang terhadap sejumlah pernyataan mengenai keseluruhan usaha yang timbul dari dalam diri orang tersebut agar tumbuh dorongan untuk bekerja dan tujuan yang dikehendaki oleh mereka bisa tercapai.Peran motivasi sebenarnya dapat dianalogikan sebagai bahan bakar untuk penggerak mesin motivasi. Dengan begitu mesin motivasi akan bekerja terus sampai tujuan tercapai dengan baik. Elemen dalam motivasi yaitu arah perilaku, tingkat usaha dan tingkat kegigihan. Selain itu terdapat juga teori – teori motivasi yaitu Teori Hirarki Kebutuhan, Teori Motivasi Herzberg, Teori Motivasi Mcclelland dan Teori X dan Y. Menurut jenisnya motivasi dibagi menjadi dua yaitu motivasi intrinsik dan morivasi ekstrinsik.

Terdapat upaya – upaya yang dapat meningkatkan motivasi yaitu melalui *training*, memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi, memenuhi kebutuhan fisiologis dan rasa aman, meningkatkan hubungan sosial, mengikutsertakan keputusan dalam kebijakan organisasi, mendelegasikan tugas – tugas penting, menentukan jenjang karier yang transparan, dan menciptakan iklim aktualisasi diri.

 Motivasi sangatlah penting dan erat hubungannya dengan peningkatan kinerja setiap karyawan.Motivasi merupakan salah satu faktor penting dalam mendorong seorang karyawan untuk bekerja. Namun intensitas dan kualitas dari motivasi tersebut juga harus terfokus pada tujuan organisasi.

**DAFTAR PUSTAKA**

Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta : Grasindo.

Gellerman, Saul W. 1984. *Motivasi Dan Produktivitas*. Jakarta : PT Pustaka Binaman Pressindo.

Siagian, Sondang P. 1989. *Teori Motivasi Dan Aplikasinya*. Jakarta : Bina Aksara.

López-Ortega, Eugenio dan Rita Saloma-Velazquez. 2000. *A Worker Productivity Model*. Mexico: Institute of Engineering. National University of Mexico.

Purnami, Ratna. 2012. Manajemen Pengantar Bisnis. *Artikel Cara Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan*. Diakses pada 04 Maret 2013. <<http://ratnapurnami.students.perbanas.ac.id/2012/12/02/artikel-cara-meningkatkan-motivasi-kerja-karyawan/>>.

Affandi. 2012. *Menemukan Cara Meningkatkan Motivasi*. Diakses pada 04 Maret 2013. <<http://ekonomi.kompasiana.com/manajemen/2012/12/28/menemukan-cara-meningkatkan-motivasi-514546.html>> .

Yusuf, Adie E. 2008. *Pengaruh Motivasi Terhadap Peningkatan Kinerja*. Diakses pada 04 Maret 2013. <<http://teknologikinerja.wordpress.com/2008/05/06/pengaruh-motivasi-terhadap-peningkatan-kinerja/>> .

*Pengertian Kinerja Menurut Para Ahli, Definisi Karyawan, Pegawai, Teori, Pengukuran, Penilaian*. 2012. Diakses pada 06 Maret 2013. <<http://www.sarjanaku.com/2012/06/pengertian-kinerja-definisi-teori.html>>.

*Pengertian Kinerja*. 2011. Diakses pada 06 Maret 2013. <<http://skripsi-manajemen.blogspot.com/2011/02/pengertian-kinerja.html>>.

*Pengertian Motivasi dan Teori – Teori Motivasi*. 2012. Diakses pada 06 Maret 2013. <<http://tkampus.blogspot.com/2012/04/pengertian-motivasi-dan-teori-teori.html>>.

*Pengertian Motivasi Menurut Para Ahli, Tujuan, Jenis Motivasi*. 2012. Diakses pada 06 Maret 2013. <<http://www.sarjanaku.com/2012/04/pengertian-motivasi-menurut-para-ahli.html>>.

Kamriantiramli. 2011. *Fungsi dan Tujuan Motivasi*. Diakses pada 06 Maret 2013. <<http://kamriantiramli.wordpress.com/2011/05/27/fungsi-dan-tujuan-motivasi/>>.

Strategi Meningkatkan Produktivitas. Diakses pada 07 Maret 2013. <<http://www.cilacapedu.com/psychology-of-achievement/strategi-meningkatkan-produktivitas/>>

Thesis Tentang Kajian Kinerja. Diakses pada 7 maret 2013. <[www.pps.unud.ac.id/thesis/pdf.../unud-403-aderito2](http://www.pps.unud.ac.id/thesis/pdf.../unud-403-aderito2)>

Artikel Kinerja (Faktor-Faktor yang mempengaruhi kinerja). Diakses pada 8 Maret 2013. <[www.scribd.com/doc/54977649/7/Faktor-faktor-yang-Mempengaruhi-Kinerja](http://www.scribd.com/doc/54977649/7/Faktor-faktor-yang-Mempengaruhi-Kinerja)>.

Firmansyah,M Anang. Diakses pada 13 Maret 2013.<https://anangfirmansyahblog.files.wordpress.com/2012 /05/teori-douglas-mc gregor.pdf>

Arrizal.Diakses pada 9 Maret 2013. <http://jurnal.unitas-pdg.ac.id/files/31/Jurnal..pdf>

Azizi & Nurul. Diakses 6 Matet 2013. <http://eprints.utm.my/10385/3/TEORI-TEORI\_MOTIVASI.pdf>

Universitas Sumatra Utara. Diakses 6 Maret 2013.<http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/23727/4/Chapter%20II.pdf>

Universitas Sumatra Utara. Diakses 9 Maret 2013. <http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/25947/4/Chapter%20II.pdf>

Universitas Sumatra Utara. Diakses 9 Maret 2013. <http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/24042/4/Chapter%20II.pdf>

Nugroho,Rino A. Diakses Pada 6 Maret 2012. <http://rinoan.staff.uns.ac.id/files/2009/06/kuliah-78-motivasi.pdf>

Teori Abraham Maslow. Diakses pada 6 Maret 2013. <http://wardalisa.staff.gunadarma.ac.id/Downloads/files/26402/Materi+07++TeoriAbrahamMaslow.pdf>

Universitas Sumatra Utara. Diakses 6 Maret2013. <http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/28780/4/Chapter%20II.pdf>

Hendry.2010. Teori Kinerja. Diakses pada 13 Maret 2013. <[teorionline.wordpress.com/2010/01/25/teori-kinerja/](http://teorionline.wordpress.com/2010/01/25/teori-kinerja/)>.

Yustiono, Eris. 2011. Kinerja dan Penilaian Kinerja. Diakses pada 13 Maret 2013. <[stialanbandung.ac.id/index.php?option=com\_content&view=article&id=298:kinerja-dan-penilaian-kinerja&catid=12:artikel&Itemid=85](http://www.stialanbandung.ac.id/index.php?option=com_content&view=article&id=298:kinerja-dan-penilaian-kinerja&catid=12:artikel&Itemid=85)>.

Suharsaputra, Uhar. Pengembangan Kinerja Guru. Diakses pada 13 Maret 2013. <<http://uharsputra.wordpress.com/pendidikan/pengembangan-kinerja-guru/>>.

Trimartono. Kinerja. Diakses pada 13 Maret 2013. <<http://elib.unikom.ac.id/files/disk1/487/jbptunikompp-gdl-trimartono-24331-2-babii_d-x.pdf>>.

Evilyn, Rika. 2009. Meningkatkan Kinerja Karyawan.Diakses pada 13 Maret 2013.<<http://rikaevilyn.blog.ugm.ac.id/about/meningkatkan-kinerja-karyawan/>>

**LAMPIRAN**

**Pertanyaan Sesi Pertama**

* + - 1. Agni Amurbatami Manggali (101111026)

Pada halaman 20 level yang mempengaruhi produktivitas, apakah setuju?

Apakah bisa level 3 mempengaruhi level 1?

Apa beda *morality* di level *safety* dan *self-actualization* pada Teori Maslow?

Jawab :

Pada 4 level yang mempengaruhi produktivitas tersebut merupakan salah satu pendapat tentang faktor – faktor yang mempengaruhi produktivitas. Menurut kelompok kami, anatara level satu dengan yang lainnya saling mempengaruhi satu sama lain.

Empat level yang mempengaruhi produktivitas tenaga kerja model Eugenio Lopez – Ortega and Saloma – Velazquez adalah faktor individu atau personal, faktor tim kerja, faktor teknologi dan faktor organisasi. Faktor yang paling dekat mempengaruhi produktivitas adalah faktor individu, akan berkembang dan bagus jika didukung oleh faktor lain.

Pada pendapat Maslow tentang Teori Kebutuhan memiliki kekurangan dan banyak yang dikritik. Morality pada Teori Hirarki Kebutuhan Maslow :

Level safety 🡪 keamanan dalam bentuk moral

Level self – actualization 🡪 perkembangan moral

* + - 1. Adelia Ratri Mahenda (101111005)

Kapan kinerja dikatakan baik? Kapan motivasi kerja diberikan?

Jawab :

* Outcome sesuai rencana
* Tergantung standar
* Setelah melakukan pengukuran
* Ketika kinerja / produktivitas menurun dan saat perlu untuk ditingkatkan. Jika sudah baik harus terus menerus di motivasi

Rumah Sakit A memiliki 5 dokter dan menangani 10 pasien 🡪 $\frac{10}{5}$ = 2

Rumah Sakit B memiliki 3 dokter dan menangani 9 pasien 🡪 $\frac{9}{3}$ = 3

Jadi, dengan jumlah pasien yang lebih banyak belum tentu dikatakan memiliki produktivitas yang lebih tinggi, tergantung standar yang ditetapkan.

Aspek yang dinilai dalam kinerja : hasil dan proses.

* + - 1. Trio Linda Familia (101111097)

Bagaimana cara perusahaan jika produktivitas terganggu oleh masalah pribadi?

Jawab :

Jika tenaga kerja mengalami stress maka upaya yang mungkin dilakukan perusahaan salah satunya adalah melakukan kegiatan senam. Dan jika antara karyawan satu dengan yang lain menikah, salah satunya harus dipindah cabangkan agar tidak mengganggu kerja dari masing – masing.

Selain itu, juga harus dilihat faktor pada individu di bagian mana yang terganggu dan penanganan sesuai dengan faktor – faktor yang terganggu.

**Pertanyaan Sesi Kedua**

* + 1. Stevie Yonara (101111034)

Bagaimana budaya organisasi yang menghargai individu dan tidak hanya menghargai kerja tim?

Jawab :

Dalam hal ini yang dilakukan adalah melakukan pengukuran atau penilaian kinerja / produktivitas individu. Setelah diketahui hasilnya mungkin yang memiliki hasil yang baik diberikan reward atau penghargaan. Untuk yang hasilnya belum cukup baik, perusahaan harus terus menerus memotivasi dan melakukan pengembangan dan pelatihan.

Pengukuran atau penilaian kinerja / produktivitas dibagi menjadi 2 yaitu secara individu dan kelompok / tim.