

TESIS

**ANALISIS FAKTOR MOTIVASI YANG MEMPENGARUHI
KINERJA KARYAWAN PROBIS UJASTASMA
PERUM BULOG DIVISI REGIONAL SULAWESI SELATAN**



**MANSUR
P. 2100204041**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PASCASARJANA UNIVERSITAS HASANUDDIN**

MAKASSAR

2008

**ANALISIS FAKTOR MOTIVASI YANG MEMPENGARUHI
KINERJA KARYAWAN PROBIS UJASTASMA
PERUM BULOG DIVISI REGIONAL SULAWESI SELATAN**

TESIS

Sebagai Salah Satu Syarat Mencapai Gelar Magister

Program Magister Manajemen

Kekhususan Manajemen Sumberdaya Manusia

Disusun dan diajukan oleh

MANSUR

Kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PASCASARJANA UNIVERSITAS HASANUDDIN**

MAKASSAR

2008

TESIS

**ANALISIS FAKTOR MOTIVASI YANG MEMPENGARUHI
KINERJA KARYAWAN PROBIS UJASTASMA
PERUM BULOG DIVISI REGIONAL SULAWESI SELATAN**

Disusun dan diajukan oleh

MANSUR
Nomor Pokok P2100204041

Setelah dipertahankan di depan Panitia Ujian Tesis

Pada Tanggal 21 Nopember 2008

dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui

Komisi Penasehat,

Dr. Yunus Amar, MT

Ketua

Ketua Program Magister

Manajemen

Prof. Dr.H. Yunus Zain, MA

Dr. Ria Mardiana, SE., M.Si

Anggota

Direktur Pascasarjana

Universitas Hasanuddin

Prof.Dr.dr.Abdul Razak Thaha, M.Sc

	Halaman	
JUDUL		i
PENGESAHAN		ii
KATA PENGANTAR		iii
DAFTAR ISI		iv
DAFTAR TABEL		vi
BAB I. PENDAHULUAN	1	
A. Latar Belakang	1	
B. Rumusan Masalah	8	
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian	8	
1. Tujuan Penelitian	8	
2. Manfaat Penelitian	9	
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	10	
A. Konsep Sumber Daya Manusia	10	
B. Konsep Motivasi Kerja	15	
C. Pengertian Kinerja	23	
D. Motivasi dan Kinerja Karyawan	30	
E. Kerangka Pikir	34	
F. Hipotesis	37	
BAB III. METODE PENELITIAN	38	
A. Lokasi	38	
B. Populasi dan Sampel	38	
C. Jenis, Sumber dan Teknik Pengumpulan Data	39	
D. Teknik Analisa Data	40	
E. Identifikasi Variabel dan Definisi Operasional	42	

BAB IV.	GAMBARAN UMUM PROBIS UJASTASMA PERUM BULOG DIVISI REGIONAL SULAWESI SELATAN	49
A.	Perkembangan Perum Bulog Probis Ujastasma	49
B.	Struktur Organisasi	51
C.	Keadaan Karyawan	53
BAB V.	HASIL DAN PEMBAHASAN	55
A.	Identitas Responden	55
B.	Kinerja Karyawan Probis Ujastasma Perum Buog Divre Sulawesi Selatan	59
C.	Hasil Analisis Pengaruh Faktor Motivasi (X) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)	60
BAB VI.	KESIMPULAN DAN SARAN	69
A.	Kesimpulan	
B.	Saran-saran	70
	DAFTAR PUSTAKA	71
	LAMPIRAN – LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman	Teks	
1.		Keberhasilan dan Kegagalan Kinerja.....	25
2.		Distribusi Karyawan Menurut Bidang Tugas Pada Probis Ujastasma Perum Bulog Divre Sulawesi Selatan, 2008.....	53
3.		Distribusi Karyawan Menurut Tingkat Pendidikan Pada Probis Ujastasma Perum Bulog Divre Sulawesi Selatan, 2008.....	54
4.		Distribusi Karyawan Menurut Golongan Pada Probis Ujastasma Perum Bulog Divisi Regional Sulawesi Selatan, 2008.....	54
5.		Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin pada Probis Ujastasma Perum Bulog Divre Sulawesi Selatan, 2008.....	55
6.		Distribusi Responden Berdasarkan Umur pada Probis Ujastasma Perum Bulog Divre Sulawesi Selatan, 2008.....	56
7.		Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Pada Probis Ujastasma Perum Bulog Divre Sulawesi Selatan, 2008.....	57
8.		Distribusi Responden Menurut Klasifikasi Goongan Pada Probis Ujastasma Perum Bulog Divre Sulawesi Selatan, 2008.....	58
9.		Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Pada Probis Ujastasma Perum Bulog Divisi Regional Sulawesi Selatan, 2008.....	59
10.		Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Pada Probis Ujastasma Perum Bulog Divisi Regional Sulawesi Selatan, 2008.....	61
11.		Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Pada Probis Ujastasma Perum Bulog Divisi Regional Sulawesi Selatan, 2008.....	62

2008.....

Distribusi Frekuensi Tingkat Kinerja Karyawan Probis Ujastasma
Perum Bulog Divisi Regional Sulawesi Selatan,
2008.....

Daftar Analisis Varians (Anava) Dalam
Regresi.....

Hasil Uji-t Untuk Menyelidiki Kebermaknaan Koefisiensi
Regresi.....

KATA PENGANTAR

Puji Syukur penulis panjatkan kehadiran Allah Subhanahu Wataala, karena berkat taufik dan hidayahNya sehingga Penyusunan Tesis ini dapat dirampungkan.

Daam usaha penyelesaian tesis ini, penulis dihadapkan dengan berbagai hambatan, namun atas bimbingan, dorongan dan bantuan dari berbagai pihak, akhirnya hambatan tersebut dapat diatasi.

Secara khusus, penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan kepada Bapak DR. Muh. Yunus Amar, MIT selaku pembimbing I dan Ibu DR. Ria Mardiana, SE, MSi selaku pembimbing II yang telah mencurahkan waktu, pikiran selama masa bimbingan dan konsultasi.

Ucapan terima kasih penulis sampaikan pula kepada :

1. Bapak Rektor beserta pembantu Rektor Universitas Hasanuddin
2. Bapak Direktur beserta Asisten Direktur Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin beserta staf.
3. Bapak Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Hasanuddin.
4. Bapak dan Ibu Dosen Program Pascasarjana, yang telah membimbing dan membina penulis selama studi.
5. Bapak kepala Kantor Perum Bulog Divisi Regional Sulawesi Selatan, yang telah memberikan izin mengadakan penelitian di Instansi Perum Bulog Divisi Regional Sulawesi Selatan.

6. Bapak General Manajer Probis Ujastasma Perum Bulog Divisi Regional Sulawesi Selatan yang telah memberikan izin kepada penulis untuk melanjutkan pendidikan.
7. Kepada seluruh rekan-rekan penulis yang banyak membantu memberikan dorongan dan motivasi dalam perjalanan studi penulis.
8. Kepada Ayahanda (almarhum) dan Ibunda (almarhuma) tercinta, beserta seluruh adik-adikku yang senantiasa mendoakan untuk keberhasilan penulis.
9. Untuk yang terkasih Istriku tercinta Hj. Gahrawati dan anak-anakku tercinta Albi Farabi, Aan dan Fadhel atas pengorbanan dan pengertian yang telah diberikan kepada penulis merupakan dorongan yang sangat besar artinya bagi penulis.

Akhirnya kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan kepada penulis, namun tidak sempat disebut namanya satu persatu.

Semoga segala bantuan yang telah diberikan kepada penulis baik berupa materil maupun moril mendapat pahala disisi Allah Subhanahu Wataala. Amin.

Makassar, November 2008

Pe n u l i s.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Hampir semua perusahaan di dunia ini tidak akan terlepas dari situasi dan masalah bagaimana mengembangkan aparaturinya, memberikan pelayanan umum yang konsisten dan responsif kepada masyarakat. Untuk mengantisipasi hal tersebut tidak ada alternatif lain bagi suatu perusahaan, kecuali terlebih dahulu mengetahui dan memahami situasi sumber daya manusia yang mereka miliki melalui diagnosa secara mendalam, akan diketahui proses pemberdayaan sumber daya manusia yang telah diterapkan oleh organisasi. Dalam penerapan tersebut akan membentuk kualitas sumber daya manusia secara bertahap seiring dengan sirkulasi perusahaan itu sendiri.

Peningkatan kualitas sumber daya manusia perlu diselaraskan dengan persyaratan pendidikan, keterampilan dan keahlian serta pengalaman yang dibutuhkan dalam suatu organisasi. Organisasi sebagai penyedia sarana dan prasarana kerja karyawan merupakan wadah yang memberi tugas kepada seluruh unsur manusianya dengan membagi tugas, hak, wewenang dan tanggung jawab masing-masing sesuai dengan jabatan yang didudukinya. Organisasi sebagai suatu kesatuan sosial dari kelompok manusia yang saling berinteraksi menurut

suatu pola tertentu sehingga anggota mempunyai tugas dan fungsi masing-masing sebagai suatu kesatuan yang mempunyai tujuan tertentu dengan batas-batas yang jelas (Lubis dan Husaini, 1987 : 97). Karyawan yang bermutu dengan kecakapan dan kemampuan untuk melaksanakan dan menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya menjadikannya sebagai asset yang besar nilainya. Kondisi inilah yang selalu mendorong setiap organisasi untuk berusaha mengembangkan karyawannya. Hal ini dimaksudkan bahwa pengembangan karyawan tidak dapat dilakukan sepihak tetapi harus berkesinambungan guna mendukung dinamika organisasi.

Salah satu upaya agar karyawan mampu melaksanakan fungsi dan tugasnya sebagaimana yang diharapkan adalah peningkatan mutu karyawan melalui pendidikan dan pelatihan dari segenap tingkatan dan bidang tugas. Agar pelaksanaan tugas-tugas umum perusahaan dapat terlaksana dengan tertib dan mantap, diperlukan aparatur perusahaan yang mampu mendorong dan mengarahkan usaha-usaha tersebut kearah yang telah ditetapkan. Oleh karena itu motivasi kerja karyawan sangat dibutuhkan untuk pelaksanaan tugas-tugas umum perusahaan dalam menggerakkan dan memperlancar pencapaian tujuan perusahaan.

Motivasi kerja karyawan merupakan salah satu faktor penentu yang penting dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan. Motivasi kerja karyawan adalah

salah satu dorongan yang muncul dalam diri untuk berbuat atau bekerja dalam mencapai hasil yang lebih baik, namun motivasi kerja harus didukung oleh kemampuan dan keterampilan sehingga mempunyai tingkat hasil guna yang tinggi, artinya tenaga dikerahkan secara efektif dengan waktu yang tidak terbuang sia-sia, maka hasilnya akan lebih maksimal sehingga pencapaian tujuan dapat terselenggara secara efektif dan efisien.

Penilaian kinerja bukan hanya sekedar mengevaluasi seberapa baik atau seberapa jauh sasaran yang telah dicapai, akan tetapi lebih dari itu adalah untuk memberikan kepuasan kepada para karyawan agar lebih berperan aktif dalam organisasi atau departemennya, sehingga tujuan yang diembannya dapat tercapai. Prioritas utama dalam peningkatan kinerja organisasi adalah pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia perlu mendapat perhatian dan ditingkatkan baik secara kualitas ataupun kuantitas sehingga memiliki tenaga kerja yang profesional, handal yang dapat menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan. Pengembangan sumber daya manusia oleh perusahaan pada umumnya harus melalui pendidikan dan pelatihan. Bila ini dilupakan, maka sulit diharapkan perusahaan mempunyai sumber daya manusia yang berkualitas. Padahal dalam persaingan sumber daya manusia yang berkualitas mempunyai andil yang besar dalam memenangkan persaingan.

Selain pendidikan dan pelatihan yang diberikan pada karyawan, maka motivasi sangat penting diberikan dengan maksud untuk memberikan pemahaman kepada seluruh karyawan dalam meningkatkan kualitas kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, kreatifitas, kerjasama, kesadaran untuk berdisiplin, inisiatif dan kreatifitas pribadi.

Dalam perkembangannya, seringkali organisasi menghadapi beberapa kendala diantaranya adalah tingkat kemangkiran, perpindahan karyawan maupun rendahnya kinerja yang disebabkan oleh rendahnya komitmen karyawan terhadap organisasi. Kinerja karyawan merupakan salah satu indikator keberhasilan operasional lembaga swasta maupun pemerintah dalam mencapai tujuan, disini manajemen atau perangkat suatu lembaga diharapkan untuk memberikan perhatian yang besar kepada staf. Sebaliknya bawahan seharusnya dapat memberikan kinerja yang baik agar setiap kegiatan yang telah direncanakan dapat tercapai tepat waktu. Kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan akan berbeda satu sama lain. Perbedaan ini disebabkan oleh sikap (attudes), kepribadian (personality), persepsi (perception) dan pembelajaran (learning) (Robbin, 1998 : 42).

Kemampuan melaksanakan pekerjaan dengan efektif sebenarnya merupakan suatu kebutuhan bagi setiap individu. Hal ini sejalan dengan apa yang dikatakan oleh Mc Clelland (1961 :99) bahwa “motivasi yang kuat untuk

berprestasi, keinginan untuk berhasil dan unggul dalam situasi persaingan berhubungan dengan sejauh mana individu dimotivasi untuk menjalankan tugas-tugasnya". Sedangkan Effendi (1986 :68) menyatakan bahwa kinerja karyawan kadang-kadang tidak sesuai dengan kecakapan yang dimilikinya karena variabel penyebabnya tidak sama antara karyawan yang satu dengan yang lainnya, hal ini tergantung dari orangnya sendiri dan lingkungan kerjanya.

Beberapa faktor penyebab kurangnya motivasi karyawan dalam menjalankan tugas antara lain disebabkan oleh faktor internal dan eksternal. Faktor eksternal terdiri dari upah, kemauan kerja, kondisi kerja, status, dan mutu hubungan interpersonal antara rekan kerja, atasan, dan bawahan. Sedangkan faktor internal mencakup pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, dan pencapaian prestasi (Gibson, dkk.,1996:197).

Lembaga BULOG sewaktu menjadi LPND selama 36 tahun berperan sebagai stabilitas harga gabah – beras, stabilitas pangan dan pelayan public, kemudian menjadi Perum pada tahun 2003 peranan BULOG beralih menjadi pelayanan publik dan komersil. Salah satu kegiatan pelayanan publik yang diamanahkan oleh pemerintah adalah aspek sosial dan ketahanan pangan, aspek sosial yang dimaksud antara lain menyediakan dan menyalurkan beras untuk masyarakat miskin dan pengelolaan Cadangan Beras Pemerintah (CBP) yang diperuntukkan untuk korban bencana alam, rawan pangan serta Operasi Pasar

Murni (OPM) bila stabilitas harga terancam. Sedangkan aspek ketahanan pangan meliputi jaminan ketersediaan stock pangan masyarakat yang disimpan di Gudang – gudang perum BULOG yang tersebar diseluruh tanah air.

Disisi lain Perum BULOG sebagai BUMN ditugaskan untuk menjalankan kegiatan komersial, untuk merealisasikan kegiatan tersebut maka dibentuklah Proyek Bisnis (Probis) yang terdiri dari Usaha Jasa Survey dan Pemberantasan Hama (Ujastasma), Usaha Jasa Angkutan (Ujasang), Usaha Jasa (Ujasa) dan Probis Industri Beras (PIB). Hal tersebut merupakan langkah-langkah yang diambil untuk tanggap terhadap peluang serta kecenderungan praktek bisnis terkini dan ikut berkompetisi didalamnya.

Pembentukan Probis Ujastasma merupakan salah satu usaha yang dilakukan Perum BULOG untuk memberikan dukungan dalam upaya mempertahankan eksistensi perusahaan, Probis Ujastasma mempunyai beberapa usaha antara lain yaitu usaha survey gabah-beras, usaha Pest Kontrol (Pengendalian Hama), usaha Termied Kontrol (Pengendalian Rayap), survey Palka Kapal (Heads Cleaning), Fogging (Pengasapan Nyamuk) dan lain-lain.

Karyawan Perum Bulog diharapkan menjadi Sumber Daya Manusia handal bagi perusahaan serta motivasi kerja tinggi agar produktivitas perusahaan meningkat sebab Sumber Daya Manusia memiliki peranan yang besar dalam kehidupan organisasi perusahaan. Dalam perusahaan segala sesuatu dituntut

untuk dapat berjalan dengan cepat, lancar dan terarah dalam rangka penyesuaian dengan tindakan modernisasi yang terus berkembang serta mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Untuk itu para karyawan diharapkan untuk tidak bersikap pesimis namun harus bersikap optimis guna mendukung kegiatan perusahaan sekaligus mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan dimasa depan. Karyawan juga dituntut untuk terus meningkatkan potensi diri terutama keahlian masing-masing agar dapat bekerja secara optimal yang lebih mengarah pada sikap profesionalisme.

Berdasarkan gambaran di atas terlihat bahwa peranan karyawan sangat penting dan kompleks bagi kesuksesan suatu organisasi, sehingga dibutuhkan sosok aparatur yang memiliki potensi, kemampuan dan keterampilan serta kualitas kerja yang memadai. Dengan demikian, pelayanan yang baik dan profesional diharapkan dapat diberikan oleh para karyawan Bulog.

Mengingat penting dan kompleksnya tugas Bulog dalam memberikan pelayanan pada masyarakat, maka dibutuhkan sosok karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi, sebab dengan adanya motivasi dan disiplin yang tinggi seorang karyawan akan memiliki semangat kerja dalam melaksanakan tugasnya, sehingga mendorong karyawan meningkatkan kinerjanya. Motivasi kerja yang tinggi sangat diperlukan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Keuntungan

yang dapat diperoleh oleh organisasi dengan adanya motivasi , antara lain mempercepat terselesaikannya pekerjaan.

Penulis tertarik mengangkat kajian tentang motivasi pada pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada Perum Bulog Divisi Regional Sulawesi Selatan dengan “**Analisis Faktor Motivasi Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Probis Ujastasma Perum Bulog Divisi Regional Sulawesi Selatan**”, karena dampak perubahan Bulog secara kelembagaan dan fungsional memberi pengaruh terhadap pola kerja serta pembentukan Probis-Probis sebagai cikal bakal anak perusahaan Perum Bulog.

B. Rumusan Masalah

Bertolak dari latar belakang seperti yang telah dipaparkan sebelumnya maka rumusan permasalahan penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah faktor-faktor motivasi kerja yang terdiri dari kebutuhan fisiologis, kesehatan dan keamanan kerja, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Ujastasma Perum Bulog Divisi Regional Sulawesi Selatan.
2. Diantara faktor-faktor motivasi kerja tersebut, faktor manakah yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan Ujastasma Perum Bulog Divisi Regional Sulawesi Selatan.

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk:

- a. Mengetahui faktor-faktor motivasi kerja yang terdiri dari kebutuhan fisiologis, kesehatan dan keamanan kerja, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Perum Bulog Divisi Regional Sulawesi Selatan.
- b. Mengetahui faktor-faktor motivasi kerja yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan Perum Bulog Divisi Regional Sulawesi Selatan.

2. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Manfaat terhadap Dunia Akademik

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi dan memperkaya publikasi untuk mendukung penelitian-penelitian lain, serta pengembangan ilmu pengetahuan dibidang sumber daya manusia.

- b. Manfaat terhadap Dunia Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan sebagai bahan masukan bagi pengambil keputusan dalam rangka merumuskan kebijakan guna peningkatan sumber daya manusia pada Perum Bulog Divisi Regional Sulawesi

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi meliputi semua orang yang melakukan aktivitas. Secara umum sumber daya terdapat dalam organisasi dibagi atas sumber daya manusia dan sumber daya non manusia. Dari keseluruhan sumber daya yang tersedia dalam suatu organisasi, baik organisasi publik maupun swasta, sumber daya manusia adalah yang paling penting dan sangat menentukan.

Pengertian sumber daya menurut Walkers dalam Robbins (1998 : 124) mengemukakan bahwa pengertian sumber daya sebagai potensi untuk menggunakan pikiran, penilaian-penilaian dan karya yang dimiliki dan digunakan secara optimal demi keberhasilan individu atau organisasi setelah potensi individu dikembangkan. Pengalaman belajar sumber daya manusia yang terorganisir dalam jangka waktu tertentu, memungkinkan dapat memperbaiki dan meningkatkan pertumbuhan kinerja.

Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan,

daya dan karya. Satu-satunya sumber daya yang dimiliki rasio, rasa dan karsa. Semua potensi sumber daya manusia tersebut sangat berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam pencapaian tujuannya (Gomes, 2003 : 2). Hal ini mengisyaratkan bahwa betapa pun bagusnya perumusan tujuan dan rencana organisasi, agaknya hanya akan sia-sia belaka jika sumber daya manusianya tidak diperhatikan.

Hasibuan (1997 : 269), memberikan pengertian sumber daya manusia, sebagai kemampuan terpadu dari daya pikir dan dengan fisik yang dimiliki seorang individu. Jadi sumber daya manusia memberi kenyataan, bahwa orang-orang merupakan elemen yang selalu ada dalam setiap organisasi. Dalam hal ini semua jenis pekerjaan pada tahap tingkatan dipadukan dengan baik, sehingga menghasilkan suatu pekerjaan yang dinamis dan produktif, sehingga peluang pencapaian tujuan akan terbuka. Berdasarkan uraian di atas, nampak bahwa manusia adalah pusat segala kegagalan suatu organisasi manakala tidak dikembangkan dan tidak ditingkatkan potensinya. Sebaliknya manusia merupakan pusat segala keberhasilan organisasi manakala segala dayanya dikembangkan secara wajar dan menyakinkan. Berbeda dengan sumber daya lainnya manusia memiliki keinginan-keinginan baik fisik maupun non fisik kebutuhan manusia yang terpenuhi secara wajar dengan sendirinya akan banyak memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasi.

Peranan manajemen dalam kehidupan manusia sangat besar, sehingga sangat penting untuk dibahas. Semua organisasi baik kecil maupun besar, baik yang bersifat pribadi, sosial, perusahaan, pemerintah ingin memiliki manajemen yang benar guna pencapaian tujuan yang kesemuanya itu memerlukan sumber daya manusia yang handal.

Definisi manajemen menurut Hasibuan (2002 : 9) adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Jadi manajemen hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Dengan manajemen, daya guna dan hasil guna organisasi akan dapat lebih ditingkatkan.

Manajemen sumber daya manusia kalau disimak akan dijumpai 2 pengertian utama yaitu manajemen dan sumber daya manusia. Manajemen berasal dari kata kerja to manage (bahasa Inggris) yang artinya mengurus, mengatur, melaksanakan dan mengelola sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi. Jadi secara sederhana pengertian manajemen sumber daya manusia adalah mengelola sumber daya manusia.

Menurut Barthos (1995) Manajemen sumber daya manusia dalam arti makro diterapkan fungsi-fungsi pokok manajemen umumnya meliputi : fungsi-fungsi manajemen dan fungsi-fungsi manajemen personalia yaitu fungsi-fungsi operatif.

Fungsi-fungsi manajemen meliputi *planning, organizing, directing* dan *controlling*. Fungsi operatif meliputi *procurement, development, compensation, integration, maintenance* dan *separation* (Barthos 1995). Kedua fungsi ini secara sepenuhnya dapat dilakukan pada tingkat perusahaan dengan personil manajemen, tetapi pada tingkat makro fungsi-fungsi manajemen tersebut tidak semuanya dapat dipakai. Misalnya pada tingkat nasional dilakukan oleh lembaga-lembaga pemerintah demikian pula lembaga non pemerintah melalui kebijaksanaan-kebijaksanaan yang ditetapkan oleh pemerintah dengan demikian antara manajemen terdapat perbedaan bukan saja dalam ruang lingkup dan tingkatnya, tetapi dalam fungsinya juga terdapat perbedaan baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif.

Hasibuan (2002:10) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Kajian tentang sumber daya manusia menunjukkan bagaimana seharusnya

organisasi mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi dan memelihara jumlah karyawan yang tepat. Fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi :

1. Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.
2. Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi.
3. Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.
4. Pengendalian adalah mengendalikan karyawan agar menaati peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan kerja.
5. Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan. Orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
7. Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung atau tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.
8. Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.
9. Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar tetap bekerja sampai masa pensiun.
10. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial serta merupakan hal yang terpenting dalam kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.
11. Pemberhentian adalah pemutusan hubungan kerja dari suatu perusahaan apakah karena keinginan sendiri atau kontrak berakhir atau diberhentikan, dan sebab-sebab lainnya

Berdasarkan hal yang dikemukakan di atas, maka manajemen sumber daya manusia yang baik ditujukan kepada peningkatan kontribusi yang dapat

diberikan oleh para karyawan dalam organisasi kearah tercapainya tujuan organisasi. Tidak menjadi soal tujuan organisasi atau apa yang ingin dicapai dengan dibentuknya suatu organisasi yang mengelola sumber daya manusia dimaksudkan bukan sebagai tujuan akan tetapi sebagai alat untuk meningkatkan efisiensi, kinerja dan produktivitas kerja organisasi secara keseluruhan.

B. Konsep Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata latin yaitu *Movere* yang berarti bergerak. Arti bergerak tersebut didasarkan asumsi bahwa perilaku manusia dimotivasi oleh keinginan untuk mendapatkan sesuatu yang merupakan tujuan atau gerak atau keinginan, sehingga perilaku pada dasarnya berorientasi tujuan yang hendak dicapai.

Mengenai pengertian motivasi menurut Wahjosumidjo (1987 : 177) bahwa : “Motivasi ialah dorongan kerja yang timbul pada diri seseorang untuk berperilaku dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan”. Daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawab dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya (Siagian, 1989 : 138).

Menurut Siswanto (1989 : 260) bahwa motivasi dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Adalah setiap perasaan atau kehendak dan keinginan yang amat mempengaruhi kemauan individu, sehingga individu tersebut didorong untuk berperilaku dan bertindak.
2. Adalah pengaruh, kekuatan yang menimbulkan perilaku individu.
3. Adalah setiap tindakan atau kejadian yang menyebabkan berubahnya perilaku seseorang.
4. Adalah proses dalam menentukan gerak atau tingkah laku individu kepada tujuan (goals)

Motivasi karyawan akan ditentukan oleh motivatornya. Motivatornya yang dimaksud adalah merupakan mesin penggerak motivasi karyawan sehingga menimbulkan perilaku individu karyawan yang bersangkutan. Sagir (1985 : 97-98), bahwa unsur penggerak motivasi adalah : (1) prestasi atau achievement, (2) penghargaan atau recognition, (3) tantangan atau challenge, (4) tanggung jawab atau responsibility, (5) pengembangan atau development, (6) keterlibatan atau involvement, (7) kesempatan atau opportunity.

Konsep motivasi kerja bertumpu pada nilai-nilai dalam hubungannya dengan pola tingkah laku dan rencana manusia. Ia akan tampil dalam penilaian atas alternatif pilihan kerja, apakah suatu pekerjaan itu dianggap baik, mulia,

terpandang, disukai dan atau sebaliknya. Menggerakkan segala potensi yang ada, menciptakan keinginan yang tinggi dan luhur serta meningkatkan kegairahan kebersamaan. Masing-masing pihak bekerja menurut aturan yang ditetapkan dengan saling menghormati, saling membutuhkan, saling mengerti dan menghargai hak dan kewajiban masing-masing dalam keseluruhan proses kerja operasional. Berdasarkan aspek tersebut, maka motivasi kerja nampak sebagai kebutuhan pokok manusia dan sebagai insentif yang diharapkan memenuhi kebutuhan pokok yang diinginkan.

Chun dan Megginson (dalam F.C. Gomes, 1995 : 177), bahwa motivasi dirumuskan sebagai perilaku yang ditujukan kepada sasaran. Motivasi berkaitan dengan tingkah laku usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuannya. Motivasi berkaitan erat dengan kepuasan pekerjaan dan performansi pekerjaan. Motivasi seseorang karyawan untuk bekerja biasanya ditunjukkan oleh aktivitas yang terus menerus dan yang berorientasikan tujuan. Jadi yang disebut karyawan bermotivasi adalah karyawan yang perilakunya diarahkan kepada tujuan organisasi dan aktivitas-aktivitasnya tidak mudah terganggu oleh gangguan-gangguan kecil.

Karyawan yang motivasi dan kepuasannya tinggi merupakan keadaan ideal baik bagi pimpinan maupun bagi karyawan itu sendiri, keadaan ini timbul bila sumbangsih yang diberikan oleh karyawan bernilai bagi organisasi, dimana pada

gilirannya organisasi memberikan hasil yang diinginkan, diharapkan, atau pantas/layak bagi karyawan.

Motivasi seorang karyawan untuk bekerja melibatkan faktor-faktor individual dan faktor-faktor organisasional, yang tergolong faktor yang sifatnya individual adalah kebutuhan-kebutuhan (needs), tujuan-tujuan (goals), sikap (attitudes) dan kemampuan-kemampuan (abilities). Sedangkan yang tergolong faktor-faktor yang berasal dari organisasi yaitu berupa pembayaran gaji (pay), keamanan pekerjaan (job security), sesama karyawan (co-workers), pengawasan (supervision), pujian (praise), dan pekerjaan itu sendiri (job it self) (Fc. Games, 1995 : 181). Teori Roses menjelaskan bahwa perilaku seseorang karyawan dapat dihasilkan dan dipertahankan melalui rewards, pendekatan adalah menggabungkan rewards dengan punishments.

Seorang karyawan biasanya mempunyai rewards harapan tertentu yang dibawahnya ketika ia memasuki sesuatu organisasi, atau ketika ia mengerjakan sesuatu pekerjaan, berdasarkan atau input-input dimilikinya, seperti pendidikan, pelatihan, kecakapan kerja, senioritas, performasi dan kualifikasi-kualifikasi lainnya. Sedangkan rewards nyata yang diterima seorang karyawan biasanya dari pekerjaannya berupa gaji, keamanan kerja, pujian, promosi, pengakuan. Mengklasifikasikan tiga faktor utama yang dipengaruhi motivasi, meliputi

perbedaan karakteristik individu, perbedaan karakteristik pekerjaan, dan perbedaan karakteristik lingkungan kerja atau organisasi.

Karakteristik individu yang berbeda-beda tersebut meliputi jenis kebutuhan yang ingin dipenuhi, sikap terhadap dirinya, pekerjaannya, situasi dalam pekerjaannya, dan minat individu yang bersangkutan. Apabila pemimpin tidak dapat memenuhi perbedaan itu, maka tidak akan dapat memotivasi bawahannya secara efektif.

Dalam rangka mendorong tercapainya produktivitas kerja yang optimal setiap pemimpin harus mempertimbangkan keterkaitan faktor tersebut dan pengaruhnya terhadap perilaku setiap karyawan.

Bentuk motivasi yang sering diberikan dalam suatu organisasi menurut Siswanto (1989 : 261) adalah : (1) kompensasi bentuk uang, (2) pengarahan dan pengendalian, (3) penetapan pola kerja yang efektif, (4) kebajikan. Agus Dharma (1985 : 121) menyatakan bahwa jenis umpan balik motivasi yaitu (1) pujian, (2) pujian tidak langsung, (3) pujian melalui orang lain, (4) pengakuan formal, (5) penugasan pekerjaan yang lebih besar, (6) penghargaan.

Motivasi kerja senantiasa akan nampak dari sikap dalam menghadapi sesuatu pekerjaan, apakah harus ditekuni atau dibaikan. Lebih jelasnya motivasi kerja ini senantiasa menyertai peranan yang dilakukan seseorang dalam berbagai profesi, utamanya pada saat penentuan langkah dan pengambilan keputusan.

Dari gambaran tentang motivasi kerja sebagaimana dikemukakan di atas, menunjukkan bahwa ruang lingkup motivasi kerja itu meliputi kesiapan dalam penetapan sikap, tekad dan tindakan. Dan kesemuanya ini mutlak diperlukan bagi setiap anggota organisasi sebagai karyawan guna terciptanya dan terselenggaranya kegiatan mereka secara dinamis.

Dari uraian-uraian diatas jelas bahwa motivasi merupakan daya pendorong yang mengakibatkan seseorang karyawan mau dan rela untuk mengarahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Hal ini menuntut peranan penting untuk menanamkan dalam diri setiap karyawan apa yang telah menjadi tugasnya masing-masing serta bagaimana kaitan tugasnya dengan rekan-rekan, atasan maupun bawahannya.

Agar timbul ketepatan dan kerapian pekerjaan, maka yang harus dilakukan pemimpin adalah menyusun uraian tugas dan prosedur kerja bawahan termasuk teknik pelaksanaannya. Uraian tugas akan menjadi pedoman kerja bagi bawahan dan pegangan bagi pemimpin dalam memberikan petunjuk pelaksanaan tugas, agar diperoleh efisiensi dan efektifitas yang sebesar-besarnya. Untuk itu pemimpin harus pandai memberikan motivasi untuk menggugah semangat bawahannya untuk bekerja. Herzberg (dalam Sugandha, 1986 : 101)

mengemukakan tujuh faktor motivasi yang dapat merangsang orang untuk dapat bekerja dengan baik, yaitu : pekerjaan (tugas) seseorang, tanggungjawab, kemajuan, pertumbuhan, hasil kerja, pengakuan atau penghormatan dan kedudukan.

Seorang pemimpin harus dapat menanamkan rasa cintanya bawahan terhadap pekerjaannya sendiri, dan harus menanamkan apa arti pekerjaan itu bagi organisasi maupun bagi seseorang yang menjadi penanggungjawab. Karena itu sejak semula seorang pemimpin harus dengan tepat memberikan pekerjaan kepada bawahan yang sesuai dengan minat bawahannya (sesuai kecakapan dan keahliannya).

Dalam keadaan tertentu bawahan bahkan mencari tanggungjawab, maka pimpinan harus dapat menanamkan rasa bahwa tanggungjawab merupakan amanat yang secara tulus dipercayakan kepada bawahannya.

Adapun jenjang kebutuhan menurut hirarki kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow (Wahjosumdjo, 1987 : 185), meliputi lima jenjang yaitu :

1. Kebutuhan mempertahankan hidup (*physiological needs*). Manifestasi kebutuhan ini nampak pada tiga hal yaitu : sandang, pangan, dan papan. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan primer untuk memenuhi kebutuhan tersebut psikologis dan biologis.

2. Kebutuhan rasa aman (*safety needs*). Manifestasi kebutuhan ini antara lain adalah kebutuhan akan keamanan jiwa, dimana manusia berada pada kebutuhan akan keamanan jiwa, dimana manusia berada, kebutuhan keamanan harta, perlakuan yang adil, pensiun dan jaminan hari tua.
3. Kebutuhan sosial (*social needs*). Manifestasi kebutuhan ini antara lain tampak pada kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain (*sense of belonging*), kebutuhan untuk maju dan tidak gagal (*sense of achievement*), kekuatan ikut serta (*sense of participation*).
4. Kebutuhan akan penghargaan/prestise (*esteem needs*). Semakin tinggi status semakin tinggi pula prestisenya. Prestise dan status ini dimanifestasikan dalam banyak hal, misalnya tongkat komando, mobil mewah, kamar meja yang full AC dan lain-lain
5. Kebutuhan mempertinggi kapasitas kerja (*self actualization*). Kebutuhan ini manifestasinya tampak pada keinginan mengembangkan kapasitas mental dan kapasitas kerja melalui on the job training, seminar kompetensi, pendidikan akademis, dan lain-lain.

Berdasarkan hal tersebut, maka dapat dikemukakan bahwa timbulnya keinginan disebabkan karena adanya kebutuhan sedangkan kebutuhan dapat menimbulkan dorongan atau gerak hati dalam diri. Kebutuhan tersebut merupakan

pendorong kegiatan ke arah suatu tujuan tertentu yang disebut motivasi. Dengan demikian, motivasi berkaitan dengan keinginan dan kebutuhan seseorang. Timbulnya motivasi pada diri seseorang disebabkan karena adanya kebutuhan yang akan dipenuhi sehingga muncul keinginan untuk melakukan sesuatu.

Pelaksanaan dari tanggungjawab ini harus pula dirasakan oleh bawahan mempunyai pengaruh terhadap promosi dan karier didalam organisasi. Oleh karena itu pemimpin harus dapat menciptakan suatu pola yang tepat mengenai sistem karier, sehingga jelas prospeknya dikemudian hari. Karier ini perlu jelas kaitannya dengan prestasi yang dicapai oleh setiap orang.

Karier dan prestasi kerja ini sanagat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang dianut oleh pemimpin itu sendiri. Sebab gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Berkaitan dengan penerapan gaya kepemimpinan maka ada dua gaya kepemimpinan yang perlu dikaji yaitu gaya kepemimpinan otokratis dan gaya kepemimpinan demokratis.

C. Pengertian Kinerja

Dalam Kamus Bahasa Indonesia, kinerja adalah sesuatu yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan. Istilah kinerja adalah "*performance*" yang berasal dari

kata "*to perform*" yang mempunyai beberapa entries, arti entries tersebut (Prawirosento, 1994 : 2) adalah sebagai berikut :

1. Melakukan, menjalankan, dan melaksanakan
2. Memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar
3. Menggambarkan suatu karakter dalam suatu pekerjaan
4. Menggambarkannya dengan suara atau alat musik
5. Melaksanakan atau menyempurnakan tanggungjawab
6. Melakukan suatu kegiatan dalam suatu permainan
7. Memainkan (pertunjukkan) musik
8. Melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin.

Selanjutnya, Prawirosento mengemukakan pula bahwa kata kinerja diartikan sama dengan *performance* yaitu : hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Dessler (1993 : 346) mengemukakan pula bahwa : kinerja adalah penampakan kemampuan seseorang dalam menghasilkan sesuatu yang tercermin dari hasil pekerjaan.

Menurut Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas (LAN), kinerja itu adalah ukuran kuantitatif yang menjelaskan tingkat pencapaian sesuatu sasaran

atau tujuan yang telah ditetapkan dengan memperhitungkan indikator masukan, keluaran, hasil, manfaat dan dampak (LAN RI : 1999).

(LAN RI : 1999) Kinerja seseorang dipengaruhi oleh 2 (dua) faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal sangat berhubungan dengan kemampuan dan upaya-upaya yang dimiliki seseorang, sedangkan faktor eksternal berhubungan dengan tugas-tugas pekerjaan dan lingkungan pekerjaan. Kedua faktor tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Keberhasilan dan Kegagalan Kinerja

Kinerja	Faktor Internal (Pribadi)	Faktor Eksternal (Lingkungan)
Kinerja baik	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan tinggi 2. Kerja keras 	Pekerjaan mudah Nasib baik Bantuan dan rekan kerja Pimpinan baik
Kinerja Jelek	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan rendah 2. Upaya sedikit 	Pekerjaan sulit Nasib buruk Bantuan dan rekan kerja tidak produktif Pimpinan tidak simpatik

Sumber : Timpe, Dale (1999).

Dari tabel tersebut diatas menjelaskan bahwa Seorang karyawan yang memiliki kemampuan tinggi dan kerja keras serta didukung dengan faktor lingkungan kerja yang baik akan menghasilkan kinerja baik, dan jika seorang

karyawan memiliki kemampuan yang rendah dan upaya sedikit dan factor eksternal atau lingkungan yang tidak mendukung maka kinerjanya jelek.

Kinerja karyawan dalam mengelola perusahaan sangat dipengaruhi oleh kemampuan yang dimiliki dan lingkungan dimana bekerja. Kemampuan dan keterampilan dalam diri seseorang berpengaruh terhadap prestasi kerja sehingga seseorang yang akan berprestasi dalam kerjanya harus memiliki kemampuan dan keterampilan dalam bidang kerjanya.

Performance yang artinya kinerja atau prestasi merupakan kemampuan dan usaha untuk mencapai suatu hasil yang relevan melalui tindakan atau tingkah laku yang dapat diamati. Kinerja sebagai suatu proses kerja dari seseorang individu dan kelompok untuk mencapai hasil-hasil tertentu, misalnya sebagai seorang karyawan telah memperlihatkan dan menghasilkan kerjanya dalam mengelola perusahaan secara optimal.

Dapat juga dikatakan bahwa kinerja seharusnya diukur dengan suasana atau keadaan dan kondisi aktivitas usaha sehingga dapat menghasilkan keuntungan baik finansial maupun keuntungan dalam bentuk lain oleh organisasi. Wenstra dan kawan-kawan (1999:108), mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu keadaan yang mengandung pengertian mengenai terjadinya sesuatu efek atau akibat yang dikehendaknya.

Wenstra (1999:109) lebih tegas mengemukakan bahwa kinerja adalah keadaan atau hasil suatu kerja yang dilakukan oleh manusia memberikan guna yang diharapkan. Dalam psikologi industri untuk menilai apakah tercapainya efektivitas, pada umumnya dipakai empat pertimbangan yaitu: (1) Pertimbangan ekonomi, misalnya jumlah atau mutu hasil ; (2) Pertimbangan psikologis, misalnya : akibat kerja terhadap kesehatan karyawan atau banyaknya kecelakaan jasmani; (3) Pengaruh kerja terhadap rasa letih, kesenangan atau kekuasaan karyawan terhadap kerja itu; (4) Pertimbangan sosial, misalnya : kedudukan masyarakat atau kebahagiaan dan penyesuaian diri dalam kehidupan keluarga. Pengertian kinerja tersebut lebih luas sifatnya serta memiliki kriteria yang beragam dalam memandang efektivitas. Meskipun demikian inti yang dapat ditarik adalah bahwa kinerja dapat dilihat dari sudut ekonomi, psikologis, dan sosial.

Gibson, Ivanevich, Donnelly, (2002 :27) mengidentifikasi kinerja dalam 2 pendekatan yaitu : (1) pendekatan menuju tujuan, menekankan bahwa sebuah organisasi atau perusahaan didirikan untuk mencapai tujuan. Sesuatu dapat dikatakan memiliki tingkat kinerja tinggi apabila melalui suatu usaha kerjasama terdapat pencapaian tujuan yang diperoleh secara gemilang. (2) pendekatan menurut teori sistem, menekankan pentingnya adaptasi terhadap tuntutan eksternal sebagai kriteria penilaian efektivitas. Teori sistem memungkinkan perubahan perilaku organisasi secara internal dan eksternal. Secara internal kita

dapat melihat bagaimana dan mengapa orang didalam organisasi melakukan tugas individu dan kelompo. Secara eksternal kita dapat menghubungkan transaksi organisasi dengan organisasi lainnya.

Ada beberapa jenis kriteria yang digunakan untuk menentukan kinerja menurut Saun Tyson (2002) yaitu :

1. *Pengarahan*, menetapkan tujuan perencanaan jangka panjang dan jangka pendek,
2. *Delegasi*, memotivasi dengan mendorong diambilnya keputusan yang dipertimbangkan dengan baik yang mengarah kepada tindakan,
3. *Pertanggungjawaban*, pengertian yang jelas mengenai siapa bertanggung jawab terhadap apa, tanpa ada kesenjangan diantara sejumlah pertanggungjawaban,
4. *Pengendalian*, mengawasi kinerja yang tidak sesuai dengan tujuan dan standar,
5. *Efisiensi*, penggunaan optimum dari sumber daya dan pencapaian terhadap tingkat output yang direncanakan dengan biaya minimumm,
6. *Koordinasi*, mengintegrasikan aktivitas dan kontribusi dari bagian-bagian yang berlainan dalam perusahaan,
7. *Adaptasi*, kemampuan untuk menanggapi perubahan lingkungan, kecakapan untuk membuat inovasi dan memecahkan masalah,

8. *Sistem sosial dan harapan perorangan*, memelihara sistem sosial, hubungan dan keadaan tenaga kerja supaya perusahaan mendapatkan komitmen dari karyawan.

Dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan, maka perlu dipertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja itu sendiri. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, seperti yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2000 : 67) yaitu “Faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*)”.

1. Faktor Kemampuan

Kemampuan berasal dari kata dasar “mampu” yang berarti dapat melakukan, menghasilkan sesuatu, sesuai dengan yang diharapkan. Poerwadarminta (1991 : 553) menyebutkan bahwa kemampuan diartikan sebagai “kesanggupan, kecakapan, kekuatan kita berusaha dengan diri sendiri”.

Berdasarkan pendapat tersebut, terlihat bahwa seseorang dianggap mampu apabila sanggup menyelesaikan suatu pekerjaan sehingga diperoleh suatu hasil yang memuaskan dalam arti efektif, efisien dan rasional.

Berkaitan dengan pelaksanaan tugas karyawan, senantiasa terkait di dalamnya adalah kemampuan dari karyawan tersebut menyangkut

pendidikan dan pengetahuan, keterampilan dan pengalamannya untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tugas.

Menurut Moenir (1992 : 116) bahwa kemampuan berasal dari kata dasar mampu yang dalam hubungannya dengan tugas/pekerjaan berarti dapat (kata sifat/keadaan) melakukan tugas/pekerjaan sehingga menghasilkan barang dan jasa sesuai dengan yang diharapkan. Kata jadian kemampuan dengan sendirinya kata sifat/keadaan yang ditunjukkan pada seseorang yang dapat melaksanakan jenis/pekerjaan atas dasar ketentuan yang berlaku.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat dirumuskan bahwa kemampuan berarti dapat melakukan sesuatu pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan disebabkan karena adanya pengetahuan dan keterampilan serta potensi yang ada padanya. Dengan demikian, untuk meningkatkan kemampuan seorang karyawan dapat dilakukan melalui :(a) Pendidikan dan Latihan, (b) Pengalaman, (c) Sikap dan Perilaku

2. Faktor Motivasi

Setiap pekerjaan yang berbeda membutuhkan persyaratan keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, interdependensi kesempurnan tugas, perbedaan-perbedaan yang melekat pada pekerjaan

itu membutuhkan pengorganisasian dan penempatan orang secara tepat sesuai dengan kesiapan masing-masing karyawan.

Untuk menjaga stabilitas motivasi kerja dan ethos kerja, maka seseorang yang menduduki posisi sebagai pimpinan diharapkan penerapan gaya kepemimpinan otokratis dan demokratis yang serasi dan seimbang sesuai dengan kondisi saat ini.

Dengan demikian, motivasi merupakan dorongan yang timbul dari dalam diri seseorang akibat rangsangan, baik rangsangan dari dalam maupun dari luar. Rangsangan ini yang mendorong orang bekerja (beraktivitas) untuk memperoleh kebutuhan dan kepuasan dari hasil kerjanya.

Motivasi penting karena motivasi menyebabkan seseorang mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Organisasi tidak hanya mengharapkan kemampuan, kecakapan dan keterampilan, yang terpenting adalah mencapai hasil kerja dengan maksimal. Kemampuan dan kecakapan karyawan tidak ada artinya jika tidak ada kemauan untuk bekerja.

D. Motivasi dan Kinerja Karyawan

Motivasi merupakan suatu cara yang dipakai atasan guna mengarahkan bawahannya agar mereka bersedia mengikutinya. Menurut Handoko (1995 : 251), motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, dan memelihara perilaku manusia. Ini berarti bahwa motivasi mempengaruhi kegiatan kerja seorang karyawan, yang sudah tentu mempengaruhi hasil kerjanya. Hal ini sesuai dengan Goal Theory yang menyatakan bahwa produktivitas atau prestasi seseorang tergantung pada motivasi orang tersebut terhadap pekerjaan yang dilakukan (Suprihanto, 1988;224).

Menurut Robbins (1998:42), ada 4 (empat) ciri utama perilaku individu yang mempengaruhi kinerja suatu organisasi yaitu :

1. Attitudes (sikap)

Attitudes adalah kesiapsiagaan mental, yang merupakan persyaratan atau pertimbangan mengenai obyek, orang atau persepsi yang mencerminkan bagaimana seseorang merasakan sesuatu.

2. Personality (kepribadian)

Personality adalah cara-cara dimana individu bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain dan merupakan serangkaian ciri yang relatif mantap, kecenderungan dari perilaku yang sebagian besar

dibentuk oleh faktor keturunan, sosial dan faktor kebudayaan, serta lingkungan.

3. Perception (persepsi)

Perception adalah suatu proses dimana individu-individu mengorganisasikan dan menciptakan kesan-kesan indra mereka, agar memberikan makna bagi lingkungan mereka. Persepsi dipengaruhi oleh faktor pemersepsi, target, objek, dan situasi.

4. Learning (pembelajaran)

Learning adalah setiap perubahan yang relatif permanen dari perilaku yang terjadi sebagaimana hasil pengalaman. Pembelajaran dapat membantu seseorang untuk menyesuaikan diri atau menguasai lingkungan, dan juga dibentuk dimana perilaku dipandang sebagaimana suatu fungsi dan konsekuensinya.

Motivasi dan kemampuan individu bekerja untuk menentukan kinerjanya, dalam teori motivasi menurut Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (2000 : 10) mengatakan bahwa teori motivasi berusaha menjelaskan dan memprediksi bagaimana perilaku individu dibangun (*aroused*), ditopang (*sustained*), dan dihentikan (*stopped*). Karena dalam kosep psikologi dan psikologi sosial berusaha menggabungkan relevansi pengetahuan tentang hubungan sikap (*attitudes*), persepsi, personalitas, nilai-nilai dan kinerja individu.

Mengenai kinerja, teori Maslow berpijak pada asumsi bahwa karyawan terpicu untuk bekerja jika termotivasi dengan pemenuhan kebutuhan mereka maka Handoko (1995 : 257) mengomentari “Teori Maslow bagaimana pun banyak berguna bagi manajemen dalam memotivasi pegawai, paling tidak untuk 2 hal, yaitu :

1. Teori ini dapat digunakan untuk menjelaskan dalam memperkirakan tidak hanya individu, tetapi juga perilaku kelompok, dengan melihat rata-rata kebutuhan menjadi motivasi mereka
2. Teori ini menunjukkan bahwa jika tingkat kebutuhan terendah relatif terpuaskan faktor tersebut akan berhenti menjadi motivator penting dari perilaku tetapi dapat menjadi sangat penting bila menghadapi situasi khusus seperti disingkirkan, diancam dibuang.

George (Hasibuan, 1999 : 115) menyatakan bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana dilingkungan dia bekerja : upah yang layak, kesempatan untuk maju pengakuan sebagai individu, keamanan kerja tempat kerja yang baik, penerimaan oleh kelompok, perilaku yang wajar dan pengakuan atas efektifitas.

Dalam teori ini disimpulkan bahwa memotivasi karyawan hendaknya dilakukan dengan memenuhi keinginan dan kebutuhannya akan materi dan

memotivasi kinerja karyawan hendaknya mendapat pengakuan dan penghargaan yang wajar dan tulus.

Peningkatan pelayanan dapat berjalan dengan baik apabila karyawan bersikap terbuka, kreatif dan memiliki semangat kerja yang tinggi. Apabila merasa puas terhadap pekerjaannya, maka seseorang terdorong untuk bekerja lebih bergairah. Hal ini dapat dikatakan orang tersebut mempunyai motivasi yang tinggi. Sebaliknya jika kebutuhan tidak terpenuhi maka dengan sendirinya seseorang tidak termotivasi dalam bekerja atau gairah kerjanya menurun sehingga dapat menghambat kegiatan pelayanan yang baik dan professional.

E. Kerangka Pikir

Secara teoritis motivasi karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, oleh karena itu kemampuan karyawan saja tidak cukup berarti terhadap baiknya kinerja karyawan, melainkan diperlukan dukungan motivasi. Motivasi penting karena motivasi menyebabkan seseorang mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Organisasi tidak hanya mengharapkan kemampuan, kecakapan dan keterampilan, yang terpenting adalah mencapai hasil kerja dengan maksimal.

Menurut Wahjosumidjo (1987 : 185), timbulnya motivasi pada diri seseorang disebabkan adanya kebutuhan yang akan dipenuhi sehingga muncul keinginan untuk melakukan sesuatu. Kebutuhan-kebutuhan yang akan dipenuhi terdiri dari

kebutuhan mempertahankan hidup, kebutuhan rasa aman, kebutuhan social, kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan mempertinggi kapasitas kerja.

Peningkatan kinerja karyawan dapat terjadi bila mekanisme penempatan karyawan dalam jabatan mengacu kepada informasi hasil analisa jabatan, begitupula dengan pelaksanaan promosi dan pengembangan karyawan. Dengan kata lain karyawan yang ditempatkan dalam satu tugas atau jabatan dapat dipastikan telah memiliki abilities untuk melaksanakan pekerjaannya. Selain itu, perlakuan yang adil terhadap karyawan terutama dalam peningkatan kinerjanya dan pemberian tanggung jawab yang jelas akan menimbulkan motivasi dalam diri karyawan.

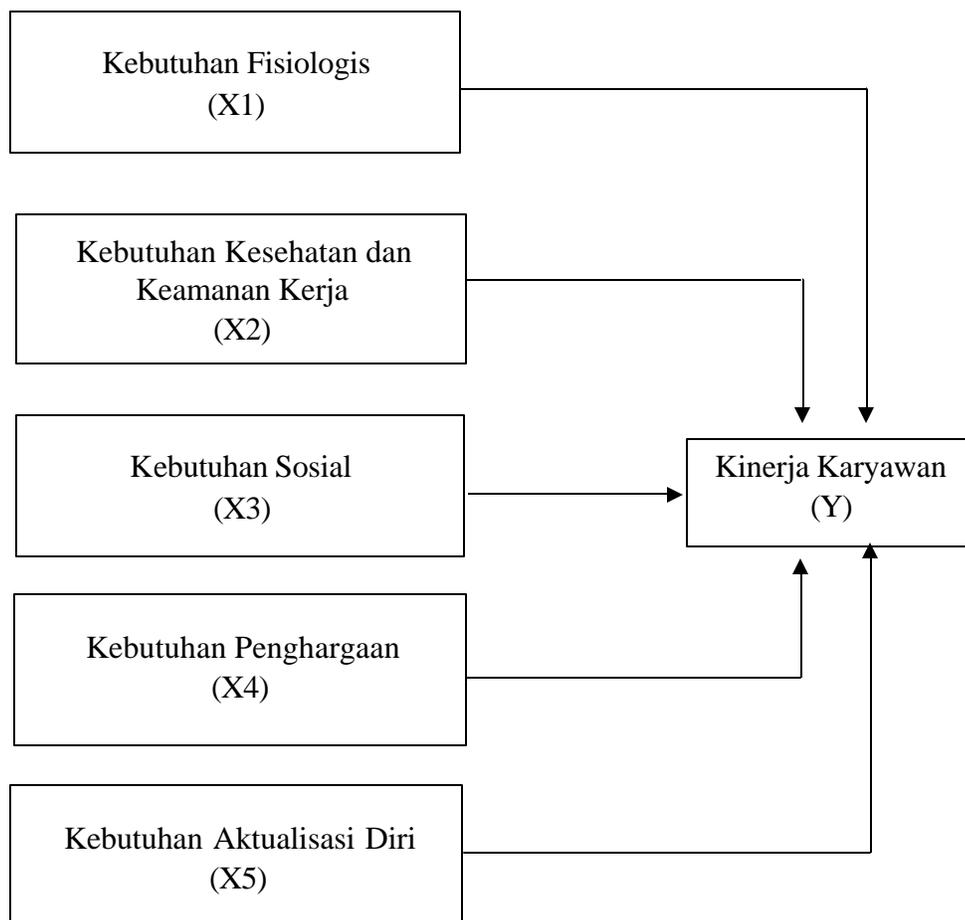
Dessler (1993 : 346) mengemukakan bahwa kinerja adalah penampakan kemampuan seseorang dalam menghasilkan sesuatu yang tercermin dari hasil pekerjaan. Kriteria yang digunakan untuk menentukan kinerja karyawan menurut Saun Tyson (2002), terdiri dari variabel pengarahan, delegasi, pertanggungjawaban, pengendalian, efesiensi, koordinasi, adaptasi, sistem sosial dan harapan perorangan.

Dalam upaya pengembangan karyawan diharapkan analisa motivasi kerja dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Telaah dalam kinerja karyawan, dalam hal ini jumlah penyelesaian pekerjaan (kuantitas), mutu pekerjaan (kualitas) dan target pekerjaan (waktu), yang digunakan dalam

penelitian ini adalah “pendekatan proses” yang berarti kajian diarahkan pada variabel-variabel penentu kinerja yaitu variabel motivasi.

Dengan demikian, gambaran kerangka pikir analisis faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan pada kantor Perum Bulog Divisi Regional Sulawesi Selatan dalam penelitian ini, ditunjukkan pada gambar dibawah ini :

Kerangka Pikir



Gambar 1. Skema Kerangka Berpikir

F. Hipotesis

Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Faktor motivasi kerja yang terdiri atas: kebutuhan fisiologis, kebutuhan keselamatan dan keamanan kerja, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan Ujastasma Perum Bulog Divisi Regional Sulawesi Selatan.
2. Faktor kebutuhan keselamatan dan keamanan kerja, dan kebutuhan sosial mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan Ujastasma Perum Bulog Divisi Regional Sulawesi Selatan.