

Vol. 4 No. 1 September 2005

ISSN 0854-0861

Media MAHARDHIKA

MEDIA KOMUNIKASI EKONOMI dan MANAJEMEN

ANALISIS AKURASI MODEL CAPM
DALAM MERAMALKAN PENDAPATAN PORTOFOLIO BERDASAR E/P
RATIO
Elly Lestari

PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN
MELALUI KEMAMPUAN DAN MOTIVASI KERJA
(Suatu Pendekatan Teoritis)
Siti Mahmudah

PERANAN Bauran Promosi Sebagai Sarana
Bagi Hotel Weta Untuk Mencapai
Tingkat Hunian Kamar
Librack Everth Kunu

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI TINDAKAN
MENABUNG PADA SUATU BANK DI SURABAYA
Noerchoidah

DETERMINAN KEPUTUSAN PEMBERIAN KREDIT PADA BPD KAL-S&L
Rahmady Radlany

PERSEPSI KETIDAKPUASAN TERHADAP PEKERJAAN
Abdul Latif Zagladi

EKUITAS NILAI DAN EKUITAS MEREK :
ANTESEDEN RESPON PERILAKU KONSUMEN
Didit Darmawan

Vol. 4 No. 1 September 2005

ISSN 0854-0861

Media MAHARDHIKA

MEDIA KOMUNIKASI EKONOMI dan MANAJEMEN

Media MAHARDHIKA merupakan media komunikasi ekonomi dan manajemen bagi kalangan praktisi dan akademisi melalui publikasi artikel ilmiah hasil penelitian maupun yang bersifat konseptual. Media ini diterbitkan pertama kali bulan Agustus Tahun 2002, dan terbit setiap empat bulan.

Penasehat

Dr. Drs. HM, Rahmady Radlany, MM

Penanggung Jawab

Prof. Dr. Rochiman Sasmita, MS., MM

Pemimpin Umum

Prof. Dr. Ir. Irian Soejono, MSc

Pemimpin Redaksi

Dra. Tina Melinda, MM

Dewan Redaksi

Dr. Ir. Andrianto Widjaja, MSc

Ari Kamayanti, SE.Ak, MM

Mukhit, SE.Ak

Sri Wahyuati, SE., MSI

Rika Yuliasluli, SE., MM

Iga Ariesllya, SH., MM

Staf Administrasi & Sirkulasi

Pierre Patariento, Arnd

Nicolaus Hamydjaya

Staf Keuangan

Mega Ida Kesumawati, S.kom., MM

Ajimat Redaksi/Penerbit

Jl. Dukuh Menanggal I/32-34 Surabaya

Telp. (031) 8273382-83 Fax. (031) 8273385

e-mail: stc_mahardhika@yahoo.com

Penerbit

STIE MAHARDHIKA Press

Media MAHARDHIKA

MEDIA KOMUNIKASI EKONOMI dan MANAJEMEN

DAFTAR ISI

Elly Lestari Analisis Akurasi Model CAPM dalam Meramalkan Pendapatan Portofolio Berdasar E/P Ratio	1 - 13
Siti Mahmudah Peningkatan Kinerja Karyawan melalui Kemampuan dan Motivasi Kerja (Suatu Pendekatan Teoritis)	15 - 26
Librack Everth Kunu Peranan Bauran Promosi sebagai Sarana Bagi Hotel Weta untuk Mencapai Tingkat Hunian Kamar	27 - 36
Noerchoidah Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Tindakan Menabung Pada Suatu Bank di Surabaya	37 - 42
Rahmady Radiany Determinan Keputusan Pemberian Kredit Pada BPD Kai-Sel.....	43 - 53
Abdul Latif Zagladi Persepsi Ketidakpuasan terhadap Pekerjaan	55 - 58
Didit Darmawan Ekuitas Nilai dan Ekuitas Merek: Antecedent Respon Perilaku Konsumen	59 - 65

PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN MELALUI KEMAMPUAN DAN MOTIVASI KERJA (Suatu Pendekatan Teoritis)

Siti Mahmudah^{*}

ABSTRAK

Kajian tentang sumber daya manusia akan selalu mengalami perubahan baik dari sisi manusia maupun dari sisi lingkungan yang melingkupi manusia itu sendiri. Belum terintegralkannya dengan baik antara dimensi manusia dengan dimensi pekerjaan dalam suatu organisasi memunculkan fenomena perilaku kerja karyawan dalam organisasi, yang ditandai dengan lemahnya keterikatan karyawan dalam organisasi, kurangnya keterlibatan karyawan terhadap pekerjaannya, ketidakpuasan kerja, tingkat absensi dan perputaran atau perputaran karyawan yang tinggi, berhenti bekerja, pemogokan, dan mengurangi ketahanan (nilai dan kuantitas produk), tidak berfungsinya kompetensi yang sehat baik antar individu maupun antar kelompok, komunikasi yang kurang berjalan baik karena terlalu banyak distorsi dan misinformasi, ketidungruhan dan ketidakmengertian ke mana arah dan prioritas tujuan yang hendak dicapai. Oleh karena itu, peningkatan kinerja karyawan dengan meningkatkan kemampuan dan motivasi kerja sebagai salah satu strategi guna mengintegrasikan antara tujuan pribadi dan tujuan organisasi menjadi kebutuhan organisasi kapanpun. Hanya masalahnya bagaimana membuat hal itu menjadi suatu perhatian dan pemahaman bersama diantara anggota organisasi, maka strategi untuk mencapainya mesti dicari. Mengingat perubahan pada diri manusia dan lingkungan yang selalu berubah, maka strategi yang diterapkan juga akan terus mengalami perubahan.

Kata kunci: motivasi, kemampuan, kinerja, tujuan pribadi, tujuan organisasi

I. PENDAHULUAN

Pesaingan yang semakin tajam, perubahan teknologi yang cepat, serta perubahan lingkungan yang cenderung radikal yang terjadi hampir pada semua aspek kehidupan manusia sebagai dampak globalisasi, telah menimbulkan penggeseran dan paradigma baru. Perubahan-perubahan tersebut di satu sisi merupakan ancaman bagi kelangsungan hidup perusahaan, tetapi di sisi lain justru memunculkan peluang-peluang bagi suatu perusahaan untuk mengembangkan bisnisnya. Kondisi tersebut merupakan kekuatan pendorong bagi suatu organisasi dan para pelaku ekonomi untuk melakukan transformasi dalam setiap kegiatan usahanya agar dapat mengikuti, menyesuaikan, dan memanfaatkan setiap peluang dan tantangan serta memitigasi setiap ancaman yang ada untuk dapat survive dan menciptakan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan (*sustainable competitive advantage*).

Toffler dalam Ancoo (1998:11-12) menyatakan bahwa perubahan pada lingkungan bisnis menuntut pula adanya perubahan di dalam pengelolaan kegiatan perusahaan. Pendapat lama yang melihat sumber daya manusia bukan dalam kedudukan yang penting (sama dengan kedudukan alat produksi yang lain), maka sumber daya manusia dalam perusahaan sekarang dipandang sebagai aset yang penting. Oleh karena itu, maka peranan manajemen dalam keadaan demikian adalah mengorganisasi dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia sedemikian rupa, sehingga mampu memanfaatkan peluang dan menekan ancaman atau tekanan eksternal sampai seminimal mungkin, dan mempercepat pencapaian tujuan organisasi yang pada akhirnya memberikan kontribusi terhadap organisasi, anggota, dan masyarakat (Sherman, et al., 1996:299). Di samping itu untuk merespon dan mengadaptasi perubahan yang terjadi adalah melalui pengintegrasian kebijakan pengembangan sumber daya manusia dengan tujuan dan strategi organisasi (Anderson, 1997 : 19).

^{*} Siti Mahmudah, S.Sos., M.Si adalah Dosen STIF Mahardhika dan POLTEK NSC Surabaya

Mengingat arti pentingnya kedudukan manusia dalam organisasi, maka seorang manajer perlu kiranya untuk mempelajari dan memahami perilaku bawahannya, serta mendorongnya dalam pencapaian tujuan organisasi secara efektif. Hal ini dikarenakan tugas manajer adalah menyelesaikan urusan-urusan lewat orang lain (Robbins, 2002a: 22) dengan tugas utama bertanggung jawab atas pencapaian tujuan organisasi, kemudian melakukan evaluasi kinerja, serta membantu bawahannya agar lebih efektif menjalankan tugasnya. Pernyataan ini dipertegas oleh E.A. Johns dalam Churi (1999:3) yang menyatakan bahwa keberhasilan seorang manajer pada masa akan datang ditentukan oleh kemampuannya untuk mengenal perilaku manusia. Begitu pula hasil studi yang dilakukan oleh Swasto (1998) tentang pengembangan sumber daya manusia pengaruhnya terhadap kinerja dan imbalan, dengan responden seluruh dosen tetap pada perguruan tinggi swasta di lingkungan Kopertis wilayah VII Jawa Timur. Hasil studi menunjukkan bahwa karakteristik pengembangan sumber daya manusia yang diwakili oleh variabel karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, dan karakteristik organisasi secara signifikan berpengaruh terhadap jam kerja dosen dan kapasitas kerja dosen. Variabel pendidikan dan latihan serta pengalaman kerja secara signifikan berpengaruh terhadap kemampuan pengetahuan dan keterampilan dosen. Variabel-variabel jam kerja, kapasitas kerja, kemampuan pengetahuan, kemampuan keterampilan, dan kemampuan sikap, dharma pendidikan/pengajaran, dharma penelitian dan pengabdian kepada masyarakat berpengaruh secara signifikan terhadap imbalan ekstrinsik.

Berdasarkan pernyataan ini, menunjukkan bahwa manajer yang berkedudukan sebagai pembina manusia, sangat dituntut integritas karakternya sebagai seorang pembina yang harus mampu memandang orang-orangnya sebagai sumber daya yang penting yang akan menentukan kemajuan organisasinya. Kondisi tersebut akan menuntut konsekuensi logis kemampuan manajer yang harus dapat menciptakan suasana yang kondusif, yang mampu memberikan kesempatan dan kemudahan kepada bawahannya untuk tumbuh, berkembang, dan berprestasi dalam suasana organisasi yang dinamis (Sujak, 1990: 185).

Perhatian atas modal sumber daya manusia ini mencakup kemampuan yang unggul dan motivasi kerja yang tinggi. Dua aspek ini merupakan perwujudan dari sikap dan perilaku kerja karyawan yang mempengaruhi kinerjanya, dan secara operasional dapat dilihat pada aspek produktivitas, kemaingkiran, tingkat perputaran (*turnover*) dan kepuasan kerjanya. Secara khusus, sebagaimana yang digambarkan oleh Robbins (2002b:285) kinerja dan kepuasan kerja merupakan variabel terpengaruh yang penting dalam model perilaku organisasi. Kajian tentang hal ini terus menjadi telaah penting, mengingat adanya perubahan dan perkembangan terus-menerus tentang apa yang membuat seseorang berkinerja baik dan puas akan pekerjaannya. Munculnya fenomena perilaku kerja karyawan dalam organisasi, yang ditandai dengan lemahnya keterlibatan karyawan dalam organisasi, kurangnya keterlibatan karyawan terhadap pekerjaannya, ketidakpuasan kerja, tingkat absensi dan pergantian atau perputaran karyawan yang tinggi, berhenti bekerja, pemogokan, dan mengurangi keliranan (mutu dan kuantitas produk), tidak bertungsiya kompetisi yang sehat baik antar individu maupun antar kelompok, komunikasi yang kurang berjalan baik karena terlalu banyak distorsi dan mis-informasi, kebingungan dan ketidakmengertian ko mana arah dan prioritas tujuan yang hendak dicapai, merupakan contoh permasalahan sebagai akibat belum terintegrasi-kannya dengan baik antara dimensi manusia dengan dinamisasi pekerjaan dalam suatu organisasi, atau belum terintegrasi-tunya tujuan pribadi dan tujuan organisasi (Steers, 1985:42). Pencapaian kondisi yang demikian itu sangat tergantung pada berbagai faktor, antara lain: pimpinan, karyawan, sarana dan prasarana fisik, serta strategi yang diterapkan oleh perusahaan itu. Pimpinan sebagai salah satu komponen dari suatu sistem berperan sebagai dinamisator dan motivator terhadap karyawannya dalam proses kegiatan perusahaan. Untuk mewujudkan peranan tersebut, maka pimpinan diuntut untuk menciptakan rasa ketertarikan dan ketenangan bekerja bagi setiap karyawan serta membangkitkan semangat kerja karyawan dalam bekerja. Di samping itu pimpinan perlu mengetahui apa yang menjadi kebutuhan karyawannya terutama dalam hubungan antara karyawan tersebut dengan pekerjaannya.

II. KINERJA KARYAWAN

Prestasi kerja atau kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur (Swasto, 1990:38-37). Hal ini dapat berkaitan dengan jumlah kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dapat diselesaikan individu dalam kurun waktu tertentu. Ada beberapa cara untuk mengukur prestasi kerja, yang secara umum antara lain: 1) kuantitas kerja, 2) kualitas kerja, 3) pengetahuan tentang pekerjaan, 4) pendapat atau penyataan yang disampaikan, 5) keputusan yang diambil, 6) perencanaan kerja, dan 7) daerah kerja. Selanjutnya Rao (1996:86), mengemukakan tiga puluh dua dimensi managerial dan keperlakuan yang digunakan oleh berbagai organisasi dalam penilaian prestasi kerja, yaitu:

- | | |
|--|--|
| 1) Kemampuan merencanakan | 17) Kerjasama |
| 2) Kemampuan berorganisasi | 18) Fleksibilitas |
| 3) Koordinasi | 19) Penyelesaian masalah |
| 4) Penyeliaan | 20) Pengambilan resiko |
| 5) Kepemimpinan dan dinamika | 21) Kemampuan memotivasi bawahan |
| 6) Inisiatif | 22) Menarajementi konflik |
| 7) Kapandaian mencari akal | 23) Keterampilan komunikasi (lisan dan tertulis) |
| 8) Kreativitas dan daya khayal | 24) Keuletan |
| 9) Pengembangan para bawahan | 25) Kerja keras |
| 10) Sumbangan kepada semangat kelompok | 26) Integritas |
| 11) Kemampuan analitis | 27) Niat |
| 12) Pendelegasian | 28) Empati |
| 13) Hubungan masyarakat | 29) Kelegasan |
| 14) Sosialisabilitas | 30) Keaslian |
| 15) Kepercayaan terhadap diri sendiri | 31) Pengaturan data |
| 16) Pengambilan keputusan | 32) Perhatian terhadap orang lain |

Mitchell dan Larson dalam Mahmudah (1999:33) menyatakan bahwa kinerja menunjukkan suatu hasil perilaku yang dinilai oleh beberapa kriteria atau standar mutu. Dengan demikian, ketika membicarakan kinerja biasanya berfikir baik-buruk. Artinya, apabila perilaku seseorang memberikan hasil pekerjaan sesuai dengan standar atau kriteria yang dibakukan organisasi, maka kinerjanya tergolong baik, dan jika sebaliknya, berarti kinerjanya buruk.

Evaluasi kinerja bertujuan agar dapat diketahui dengan pasti apakah pencapaian hasil, kemajuan dan kendala yang dijumpai dalam pelaksanaan misi dapat dinilai dan dipelajari guna perbaikan pelaksanaan program / kegiatan dimasa yang akan datang. Fungsi evaluasi kinerja adalah untuk mengetahui tingkat keberhasilan dan kegagalan kinerja suatu organisasi, memberikan masukan untuk mengatasi permasalahan yang ada.

Beragamnya definisi kinerja tersebut menunjukkan bahwa konsep kinerja belum mendapatkan kata sepakat di antara para peneliti. Namun secara umum, menurut Mitchell dan Larson dalam Mahmudah (1999:34-35) kinerja dapat ditunjukkan dalam berbagai cara, yaitu:

1. Kinerja dapat menunjukkan perilaku yang sama yang berlangsung sepanjang waktu (misalnya, rata-rata pukulan)
2. Kinerja dapat menunjukkan perilaku yang berbeda yang ditunjukkan dengan tingkat konseptualisasi yang tinggi (misalnya, kehadiran)
3. Kinerja dapat menunjukkan perolehan-perolehan (outcomes) yang tidak erat kaitannya dengan tindakan-tindakan tertentu.
4. Kinerja dapat didefinisikan dalam istilah yang umum yang menunjukkan sifat-sifat global daripada perilaku spesifik (misalnya, ketegasan, keramahan)
5. Kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil-hasil perilaku kelompok daripada perilaku individual (misalnya, kemenangan permainan baseball).

Secara teoritis tingkat motivasi kerja yang tinggi akan berdampak langsung terhadap tingginya kinerja karyawan. Akumulasi kinerja karyawan merupakan determinan fundamental terhadap terbentuknya kinerja organisasi dan juga kinerja karyawan yang menunjukkan tingkat yang meningkat. Berarti kecenderungan kontribusinya akan meningkatkan kinerja organisasi sehingga dapat meningkatkan efisiensi dalam memproduksi dan memperoleh laba yang diharapkan. Hellmopel *et al.* (1989:143) menyatakan kinerja individu sebagai hasil perkalian atau fungsi dari motivasi dan kemampuan. Formula kinerja adalah sebagai berikut: Kinerja (P) = fungsi (Kemampuan dan Motivasi); atau $Performance = f(Ability \times Motivation)$. Gibson *et al.* (1962:85) menyatakan bahwa tingkat kinerja karyawan merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi pada periode tertentu dan relatif dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja atau kinerja organisasi.

III. KEMAMPUAN KERJA

Kemampuan kerja yang dimiliki oleh seorang individu pada dasarnya merupakan bekal yang sangat mendasar dalam kehidupan. Manusia akan dapat berkembang sesuai dengan kemampuannya dengan menggunakan potensi yang ada dan akan tetap terbuka kesempatan untuk berkembang dan berubah jika potensi mereka digali secara terus menerus, tentunya potensi yang dimiliki oleh masing-masing individu adalah berbeda, tergantung kepada kemampuannya. Perbedaan dalam hal kemampuan ini akan berpengaruh pula terhadap perilaku kerja serta kinerja individu (Gibson *et al.*, 1986: 98). Sebagaimana dikemukakan oleh Robbins (2002a: 25) bahwa kemampuan mempunyai pengaruh langsung pada kinerja dan kepuasan kerja seseorang. Produktivitas karyawan sangat tergantung pada kemampuan yang dimiliki oleh karyawan yang bersangkutan. Meskipun karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi tetapi tidak didukung kemampuan kerja yang memadai, maka kinerjanya akan rendah. Seorang karyawan yang mampu, sangat mungkin hanya membutuhkan usaha sangat sedikit untuk mencapai prestasi tinggi, sebaliknya karyawan lain dengan kemampuan rendah mungkin harus bekerja keras untuk menghasilkan tingkat keluaran rata-rata sekalipun (Rao, 1998:80-87).

Berkaitan dengan hal tersebut, maka seorang manajer perlu kiranya mengetahui bagaimana orang-orang yang berbeda kemampuan tersebut, serta berupaya untuk meningkatkan kemungkinan seorang karyawan akan melakukan pekerjaannya dengan baik. Dalam rangka menciptakan tenaga kerja yang memiliki kemampuan pengetahuan dan keterampilan yang profesional, memiliki etos kerja yang tinggi, serta produktif sesuai dengan kebutuhan untuk mengisi jabatan pekerjaan, merupakan tanggung jawab bersama antara pemerintah, masyarakat dan badan usaha yang memakai tenaga kerja. Perkembangan pada dunia usaha mempunyai implikasi terhadap perubahan dunia kerja yang ditandai dengan adanya gejala-gejala terhadap tuntutan persyaratan kemampuan pengetahuan dan keterampilan yang semakin tinggi kepada tenaga kerja, serta penyediaan terus menerus mutu tenaga kerja dengan kebutuhan perusahaan.

Upaya lain yang juga dapat dilakukan adalah mencocokkan antara sifat pekerjaan dengan kemampuan karyawan. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa setiap pekerjaan mengajukan tuntutan yang berbeda terhadap orang, dan sebaliknya setiap orang juga memiliki perbedaan dalam kemampuan. Oleh karena itu, kinerja karyawan dapat ditingkatkan bila ada kesesuaian antara pekerjaan dengan kemampuan karyawan (Robbins, 2002a:48), meningkatkan kemampuan seseorang melalui pelatihan di tempat kerja. Casteltter (1978:57) mengatakan bahwa karyawan dalam suatu organisasi hendaklah orang-orang yang terseloksi dengan baik untuk mengisi jabatan yang ada dalam organisasi itu, atau orang-orang yang memenuhi persyaratan-persyaratan yang telah ditetapkan oleh organisasi tersebut.

Anggota organisasi hendaknya orang-orang yang bekerja sesuai dengan tujuan dan jenis pekerjaan yang ada, serta mau menyumbangkan tenaga dan pikiran mereka terhadap organisasi. Setiap jenis pekerjaan memerlukan pengetahuan dan keterampilan tertentu dari operator untuk dapat mengerjakannya dengan baik. Pekerjaan apa saja tidak ditangani oleh seseorang yang mempunyai kemampuan kerja yang baik, tidak akan menghasilkan seperti apa

yang diinginkan. Melalui pelatihan, seseorang operator akan menambah pengetahuan dan keterampilannya, serta terjadi perubahan pada sikap kerjanya.

Selanjutnya sistem magang adalah suatu bentuk penyelenggaraan pelatihan dalam meningkatkan kemampuan kerja. Hal ini memadukan secara sistematis dan sinkron antara bidang pekerjaan di tempat kerja dan bidang pekerjaan yang diperoleh melalui kegiatan bekerja langsung di dunia kerja untuk mencapai tingkat keahlian tertentu.

Peningkatan sumber daya manusia dibidang kesehatan, kemampuan, dan keterampilan kerja guna menghasilkan barang dan jasa, serta untuk meningkatkan kualitas hidupnya, ada tiga jalur utama yang dapat ditempuh (Simanjuntak, 1992 : 33) yaitu: jalur pendidikan formal, jalur latihan kerja, dan jalur pengembangan ditempat kerja. Jalur pendidikan formal membekali seseorang dengan dasar-dasar pengetahuan, teori, logika, pengetahuan umum, kemampuan analisa, serta pengembangan watak dan kepribadian. Latihan kerja merupakan proses pengembangan keahlian dan keterampilan kerja yang menekankan peningkatan kemampuan profesional dan menggunakan praktek daripada teori.

Dengan adanya kemampuan kerja seseorang akan berusaha untuk memanfaatkan peluang-peluang dengan menambah pengetahuan dan keterampilan dalam melakukan tugasnya, dalam rangka meningkatkan karier untuk orientasi di masa datang. Kemampuan kerja juga merupakan hal yang tidak kurang pentingnya dalam diri setiap karyawan dalam suatu organisasi. Apabila ada anggota organisasi yang bekerja tidak dengan sungguh-sungguh, pencapaian tujuan organisasi tentu akan mengalami ketambalan, dan tujuan itu tidak akan tercapai seperti yang diinginkan. Karena itu anggota organisasi hendaknya terdiri dari orang-orang yang betul-betul dapat berfungsi dalam bidang tugas yang dipercayakan kepada mereka. Dengan kata lain, anggota organisasi hendaknya terdiri dari orang-orang yang mempunyai kemampuan untuk bekerja sesuai dengan jenis pekerjaan yang ada dalam organisasi.

Kemampuan terdiri dari dua unsur pokok yaitu kemampuan intelektual dan fisik. Kemampuan intelektual diperlukan untuk mengerjakan kegiatan mental, yaitu kegiatan-kegiatan yang rumit dan memerlukan pemikiran. Kemampuan fisik mengarah pada kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecepatan, kekuatan, dan keterampilan serupa. Davis dalam Chori (1999:39) menyatakan bahwa kemampuan merupakan pengetahuan seseorang dan keterampilannya dalam menerapkan pengetahuannya. Dengan kata lain kemampuan (ability) merupakan fungsi (function) dari pengetahuan (knowledge) dan keterampilan (skill), sehingga rumusnya menjadi $A = f(K, S)$. Tery dalam Winardi (1971:28) mengatakan aspek-aspek yang perlu diperhatikan menilai kemampuan kerja seseorang adalah:

- a. Pengetahuan karyawan mengenai pekerjaan, yaitu pengertian karyawan mengenai syarat-syarat pekerjaan yang ditugaskan kepadanya.
- b. Kualitas pekerjaannya, yaitu mutu pekerjaannya, lengkap atau tidaknya pekerjaan itu dilakukan.
- c. Kerjasama, yaitu apakah karyawan tersebut dapat bekerja sama dengan karyawan lain atau dengan sisennya.
- d. Tanggung jawab, yaitu bagaimana tanggung jawab karyawan itu terhadap tugas yang dipercayakan kepadanya.
- e. Inisiatif, yaitu bagaimana karyawan itu melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya.
- f. Jumlah pekerjaan, yaitu banyaknya pekerjaan yang dapat diselesaikan dengan baik oleh karyawan tersebut.
- g. Ketidawadarnya karyawan tersebut, yaitu keadaan absensi kerajinan serta kesungguhan karyawan tersebut dalam melakukan tugasnya.

Magjinson (1981:295) menegaskan bahwa penempatan tenaga kerja ditentukan oleh tingkat interaksi antara kemampuan dan motivasinya, sedangkan motivasi menentukan apakah pekerja mau mengerjakan. Seorang pekerja yang dengan kemampuannya sebenarnya dapat mengerjakan sesuatu pekerjaan, tetapi apabila dia tidak mau mengerjakannya maka pekerjaan itu tidak akan tergarap karena tidak terjadi kegiatan kerja. Jadi penempatan kerja baru akan muncul apabila kemampuannya diangkat kepermukaan oleh motivasinya. Dalam usaha untuk memperbaiki tingkat penempatan kerja, motivasi memegang peranan yang sangat penting.

IV. MOTIVASI

Motivasi kerja sangat dibutuhkan untuk meningkatkan suatu aktivitas kerja. Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai sebagian besar bergantung kepada motivasi karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya. Dengan motivasi kerja yang tinggi, seseorang pekerja akan selalu berusaha dengan seluruh kemampuannya agar hasil yang terbaik kepuasan kerja dapat dicapai.

Motivasi tampaknya menjadi suatu kebutuhan umum, setiap orang ingin mempunyai motivasi yang lebih besar tetapi mereka tidak sesungguhnya menaruh arti kata motivasi itu sendiri. Motivasi merupakan keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau gerakan dan mengarah atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan. Kebutuhan-kebutuhan itu timbul akibat dari hubungan antar manusia yang terjadi di dalam proses produksi yaitu hubungan industrial (Richard M Steers dan Lynn W Porter, 1981 dalam Hamid, 2003: 196). Oleh karena itulah motivasi dapat dipandang sebagai bagian integral dari hubungan industrial (hubungan antara manajemen dan pegawai/karyawan) dalam rangka proses pembinaan, pengembangan, dan pengalihan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan. Motivasi berkaitan sangat erat dengan kemampuan, sehingga orang mengatakan ada kemampuan yang terkandung di dalam pribadi orang yang penuh motivasi.

Motivasi kerja merupakan suatu dorongan kehendak yang mempengaruhi perilaku tenaga kerja untuk berusaha sekuat tenaga agar dapat menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang sebaik-baiknya, karena ada keyakinan bahwa keberhasilan dalam pekerjaan akan mempunyai manfaat bagi dirinya. Orang yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi, akan melakukan pekerjaannya dengan semangat yang tinggi, sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerjanya.

Motivasi mendorong timbulnya kelakuan dan mempengaruhi serta merubah kelakuan, sehingga motivasi berfungsi sebagai pendorong timbulnya kelakuan, pengaruh dan penggerak. Nilai dan motivasi dalam manajemen adalah menjadi tanggung jawab manajer, agar proses manajemen dalam organisasi dapat berhasil dengan baik. Keberhasilan ini bergantung pada usaha manajer sebagai pembangkit motivasi bawahannya.

Pada hakikatnya motivasi mengandung nilai-nilai sebagai berikut: motivasi menentukan tingkat keberhasilan atau kegagalan perbuatan atau pekerjaan; manajemen yang bermotivasi pada hakikatnya adalah manajemen yang disesuaikan dengan kebutuhan dorongan, motif, minat yang ada pada staf bawahan/pelaksana; manajemen yang bermotivasi menuntut kreativitas dan imajinasi untuk berusaha secara sungguh-sungguh untuk mencari cara-cara yang relevan dan sesuai untuk membangkitkan dan memelihara motivasi bawahannya memiliki *self motivation* yang baik; berhasil atau gagalnya upaya untuk membangkitkan dan menggunakan motivasi dalam manajemen erat kaitannya dengan peraturan disiplin kerja; motivasi menjadi salah satu bagian yang terintegrasi dari fungsi-fungsi manajemen. Penggunaan motivasi dalam manajemen turut melengkapi prosedur manajemen, dan menjadi faktor yang menentukan manajemen yang efektif.

Hamalik (1983:71) mengemukakan bahwa ada beberapa prinsip motivasi dalam manajemen dalam rangka mendorong motivasi kerja dan menciptakan *self motivation* dan *self discipline*, yaitu:

- Pujian lebih efektif dari hukuman, yaitu hukuman bersifat menghentikan sesuatu perbuatan, sedangkan pujian bersifat menghargai apa yang telah dilakukan, karena itu pujian lebih besar manfaatnya;
- Semua individu mempunyai kebutuhan-kebutuhan psikologis (bersih, dasar) yang harus mendapat kepuasan;
- Motivasi yang berasal dari dalam individu lebih efektif dari pada motivasi yang dipaksakan dari luar, karena kepuasan yang diperoleh itu sesuai dengan ukuran yang ada dalam dirinya sendiri;
- Jawaban-jawaban (perbuatan) yang serasi (sesuai dengan keinginan) perlu dilakukan usaha pementahan (*reinforcement*). Agar suatu perbuatan mencapai tujuan, maka terhadap perbuatan itu perlu segera diulang kembali setelah beberapa waktu kemudian, sehingga hasilnya lebih mantap. Pementahan ini perlu dilakukan dalam lingkaran kegiatan bekerja;

- e) Motivasi mudah menular atau tersebar terhadap orang lain. Manajer yang penuh minat dan antusias akan membangkitkan pula kepada bawahannya minat dan antusias. Begitu pula bawahan yang penuh minat dan antusias juga akan mendorong motivasi individu-individu lainnya;
- f) Pemahaman yang jelas terhadap tujuan (visi dan misi) organisasi akan merangsang motivasi. Apabila seseorang telah menyadari tentang tujuan yang hendak dicapai, maka perbuatannya karena itu akan lebih besar daya dorongnya; Tugas-tugas yang diberikan oleh diri sendiri akan menimbulkan minat yang lebih besar untuk mengerjakan daripada tugas-tugas itu dipaksakan oleh atasan. Apabila bawahan diberi kesempatan menemukan masalah dan memecahkannya sendiri, akan mengembangkan motivasi yang lebih baik;
- g) Pujian-pujian yang datang dari luar (external reward) kadang-kadang diperlukan dan cukup efektif untuk merangsang minat yang sebenarnya. Berikut dorongan orang lain, maka individu akan berusaha lebih giat karena minatnya lebih besar;
- h) Teknik dan prosedur manajemen yang bervariasi adalah efektif untuk memelihara minat bawahan. Kegiatan manajemen yang bervariasi akan menimbulkan situasi kerja yang matang;
- i) Minat khusus yang dimiliki oleh bawahan bermanfaat dan bersifat ekonomis. Minat khusus yang dimiliki oleh individu akan mudah ditransferkan kepada minat dalam bidang lainnya, atau dihubungkan dengan masalah tertentu;
- j) Kegiatan-kegiatan yang kurang merangsang minat bawahannya mungkin tidak akan ada maknanya (kurang berharga) bagi bawahan yang tergolong cakap/mampu, karena tingkat abilitasnya berbeda satu dengan lainnya;
- k) Kecemasan akan menimbulkan kesulitan bekerja. Kecemasan mengganggu perbuatan/pokerjan sebab akan mengakibatkan beralihnya perhatian kepada hal lain, sehingga kegiatan bekerja menjadi tidak efektif;
- l) Tugas-tugas yang terlalu sulit dan menimbulkan gejala frustrasi akan cepat menuju ke demotivasi. Tugas yang terlalu sulit dapat menyebabkan bawahan melakukan hal-hal yang tidak wajar sebagai manifestasi dari frustrasi yang ada pada dirinya;
- m) Motivasi erat hubungannya dengan kreativitas. Dengan teknik manajemen tertentu, motivasi pegawai dapat ditujukan kepada kegiatan-kegiatan kreatif;
- n) Tekanan kelompok umumnya lebih efektif dalam motivasi dari pada tekanan dari orang lain. Individu/staf ingin bekerja secara bebas. Mereka menyadari pentingnya kelompok bekerja yang efektif. Ia bersedia melakukan apa yang dilakukan oleh kelompoknya, karena itu jika manajer membimbing bawahannya, maka arahkanlah anggota-anggota kelompok itu kepada nilai-nilai pekerjaan yang baik.

Pendapat yang diutarakan tersebut di atas dapat memberikan indikasi bahwa pengertian motivasi menunjuk kepada suatu faktor yang menyebabkan seseorang untuk berbuat dalam memenuhi kebutuhannya. Berkaitan dengan itu As'ad (1985:29), menekankan bahwa motivasi berperan sebagai pendorong kemauan dan keinginan seseorang. Motivasi seseorang dalam organisasi bermula dari adanya kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan dalam diri seseorang. Artinya seseorang itu melakukan aktifitasnya didorong oleh motif-motif tertentu berdasarkan orang tersebut.

Sejalan dengan hal ini Husken (1985:49) menyatakan bahwa motivasi tertuju pada faktor-faktor: permulaan (initiation), arah (direction), intensitas (intensity) dan ketekunan (persistence). Faktor-faktor tersebut menentukan sifat tingkah laku yang diinginkan. 1. Faktor permulaan misalnya, merupakan faktor penting dalam memberikan rangsangan kepada seseorang untuk memulai melakukan suatu pekerjaan, dan faktor ini sangat diperlukan dalam melakukan suatu pekerjaan yang sifatnya menantang. Faktor pelunjuk merupakan faktor penting yang membenarkan kelincahan dan semangat bagi karyawan dalam melakukan sesuatu pekerjaan. Intensitas merupakan faktor pendorong bagi operator dalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Faktor ketekunan merupakan faktor yang memberikan dorongan bagi karyawan untuk bekerja secara tekun dalam meningkatkan prestasi kerja.

Berdasarkan atas faktor-faktor tersebut terdapat bahwa motivasi kerja ada karena adanya kebutuhan yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu, guna mencapai tujuan yang

kebutuhannya yang paling kuat yang muncul pada waktu itu. Ada lima tingkat kebutuhan manusia, dan bila tingkat kebutuhan tingkat pertama belum terpenuhi, maka segala usaha manusia ditujukan untuk memenuhi kebutuhan itu terlebih dahulu, itulah yang merupakan motivator aktif. Bila kebutuhan tingkat pertama ini telah terpenuhi sampai batas tertentu, barulah muncul kebutuhan tingkat kedua sebagai kebutuhan terkuat, dan ini pula sekarang yang menjadi motivator aktif, sedangkan kebutuhan tingkat pertama yang sudah terpenuhi tidak lagi menjadi motivator aktif. Begitu pula seterusnya sampai pada kebutuhan tingkat ketiga, tingkat keempat dan tingkat kelima. Kelima macam tingkat kebutuhan itu adalah sebagai berikut :

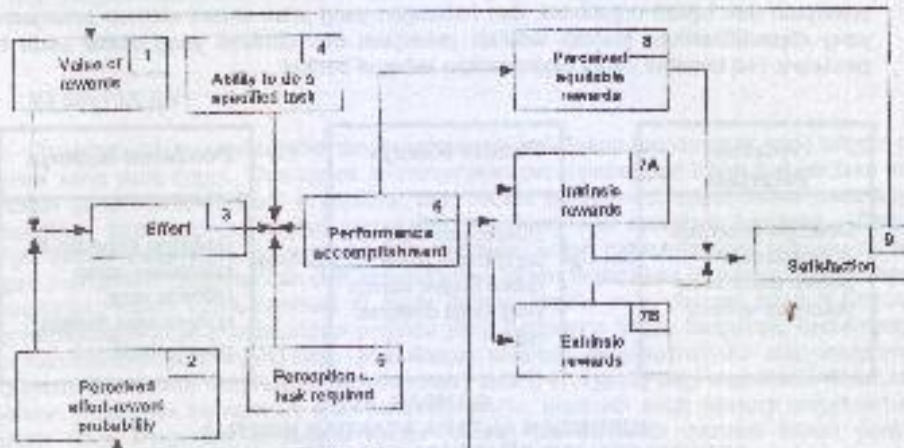
- a. Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, pakaian, tempat tinggal dan termasuk pula kebutuhan seks sebagai kebutuhan biologis.
- b. Kebutuhan keamanan dan rasa berjamin, yaitu perlindungan dari berbagai ancaman, perlindungan dari rasa sakit, keamanan harta dan keamanan keluarganya apabila tidak mampu lagi berusaha atau sudah meninggal dunia.
- c. Kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok lain, kasih sayang, mengasahi orang lain dan dikasih orang lain.
- d. Kebutuhan ego, yaitu kebutuhan akan penghargaan dan pandangan baik dari orang lain terhadap dirinya.
- e. Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk mengembangkan potensi diri semaksimal mungkin, apapun potensi itu.

Sejalan dengan itu McClelland dalam As'ad (1995:52) berpendapat bahwa dalam diri individu seseorang terdapat 3 kebutuhan pokok yang mendorong tingkah lakunya. Kebutuhan-kebutuhan dimaksud adalah: (a) kebutuhan mencapai sukses atau prestasi (needs for achievement), (b) kebutuhan akan kelangkaan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain (needs for affiliation), dan (c) kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi orang lain (needs for power). Ketiga teori kebutuhan yang telah dikemukakan di atas menunjukkan bahwa dalam diri setiap individu terdapat banyak kebutuhan (needs). Di samping itu terungkap pula bahwa pada umumnya timbulnya motivasi diklasasikan atas dorongan kebutuhan. Dengan demikian, motivasi merupakan dorongan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tertentu. Salah satu kebutuhan dari kebutuhan-kebutuhan yang dimiliki setiap individu itu ialah kebutuhan untuk berbuat lebih baik.

Individu-individu atau orang-orang yang memiliki motivasi berprestasi dapat menjadi tulang punggung bagi organisasi (Harsey dan Blanchard, 1977:23). Untuk itu motivasi berprestasi hendaknya tetap dipelihara dan diusahakan agar tidak menurun apabila hilang. Kuat lemahnya motivasi berprestasi seseorang ikut menentukan besar kecilnya prestasi kerjanya. Kutipan di atas dapat memberikan pengertian bahwa bila motivasi berprestasi seseorang rendah maka prestasi kerjanya pun cenderung rendah. Sebaliknya bila motivasi seseorang tinggi maka prestasi kerjanya pun cenderung tinggi pula. Oleh karena itu motivasi berprestasi sangat penting dimiliki oleh setiap individu di dalam organisasi, karena sikap orang yang memiliki motivasi berprestasi tidak sama dengan orang yang tidak memilikinya. Orang yang memiliki motivasi berprestasi yang tinggi cenderung lebih menyukai dan mencintai pekerjaan, lebih bertanggung jawab dan lebih merasa menyatu dengan pekerjaannya dari pada orang yang memiliki motivasi berprestasi yang rendah. Ini mungkin disebabkan oleh apa yang mereka cari dari pekerjaan mereka tidak sama.

Karakteristik orang yang memiliki motivasi berprestasi pun tidak sama dengan orang yang tidak memiliki motivasi berprestasi. Gellerman (1964:92) menyatakan bahwa karakteristik orang yang memiliki motivasi berprestasi itu antara lain : (a) cenderung menuntut dirinya berusaha keras; (b) gemar mengatasi kesulitan yang menyingkapkan seluruh bidang baru; (c) memegang tanggung jawab dan wewenang; (d) lebih menyukai aktivitas yang memberikan umpan balik yang cepat dan tepat; (e) realistis terhadap diri dan terhadap prestasi yang mereka cari; (f) menyatu dengan tugas; (g) mempunyai sifat optimis dalam bekerja; (h) berusaha menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya apalagi kalau ada tantangan; (i) berorientasi ke depan; (j) berpartisipasi penuh memperkirakan hasil kerjanya; (k) memiliki kesan yang mendalam terhadap keberhasilan dan kegagalan; (l) berusaha menyelesaikan tugas atas usaha bukan untung-untungan; (m) tidak mementingkan uang karena uang baginya hanya sebagai ukuran kemajuan atas prestasinya; (n) lebih mementingkan karya dari pada imbalan yang diterima; (o) tidak mudah menyerah dan kecewa meskipun menerima hambatan-hambatan.

Sama halnya dengan pendapat tersebut adalah Model Motivasi yang digambarkan oleh Porter dan Lawler (Certo, 2003: 356). Model Porter dan Lawler merupakan model penghargaan yang mulai dengan pengertian bahwa motivasi (usaha/dorongan) tidak sama dengan kepuasan dan atau prestasi kerja. Motivasi, kepuasan dan prestasi kerja adalah variabel-variabel yang terpisah dan berhubungan dengan cara yang lain, sebagaimana terlihat pada Gambar 1.



GAMBAR 1
MODEL MOTIVASI PORTER – LAWLER
Sumber: Certo, Samuel C (2003: 356)

Berdasarkan gambar di atas, secara teoritik model penghargaan Porter Lawler berjalan sebagai berikut: 1) nilai penghargaan (*value of rewards*) yang diharapkan orang dikombinasikan dengan 2) persepsi orang tersebut tentang usaha yang mencakup dan probabilitas pencapaian usaha (*perceived effort-reward probability*), untuk menimbulkan 3) suatu tingkat usaha tertentu (*effort*) yang dikombinasikan dengan 4) kemampuan menyelesaikan tugas (*ability to do a specified task*), dan 5) persepsinya mengenai kegiatan-kegiatan yang diperlukan (*perception of task required*) untuk mencapai 6) tingkat prestasi yang disyaratkan (*performance accomplishment*) untuk memperoleh penghargaan-penghargaan intrinsik (*intrinsic rewards*) yang meloket pada penyelesaian tugas (7A) dan penghargaan-penghargaan ekstrinsik (*extrinsic rewards*) dari manajemen bagi pencapaian prestasi yang diinginkan (7B). Persepsi individu mengenai "keadilan" (*perceived equitable rewards*) atas penghargaan-penghargaan intrinsik yang diterima (8), ditambah perasaan yang dihasilkan dari prestasinya, menghasilkan (9) tingkat kepuasan (*satisfaction*) yang dialami orang tersebut. Pengalaman ini kemudian akan diterapkan pada penilaian individu di masa mendatang terhadap nilai penghargaan, dan karenanya akan mempengaruhi kinerja dan kepuasan di waktu yang akan datang.

Dari beberapa pengertian di atas, maka untuk dapat mengukur motivasi kerja karyawan tidaklah mudah, hal ini dikarenakan motivasi kerja tidak dapat diamati secara langsung, tetapi hanya dapat dilihat dengan mengamati perilaku kerja karyawan, mengungkap perubahan-perubahan dalam pelaksanaan kerjanya, atau memintanya untuk menjelaskan kebutuhan-kebutuhan serta tujuan-tujuannya (Wexley dan Yukl, 1992: 105). Asumsi ini diperkuat oleh pernyataan Kempster dalam Chori (1999:27), bahwa tingkat motivasi karyawan direfleksikan dalam sikap dan perilakunya. Karyawan yang termotivasi akan menunjukkan perilaku yang berkinerja tinggi, bergairah, bersemangat, serta memiliki daya usaha yang kuat. Sebaliknya karyawan yang tidak termotivasi akan bersikap apatis, acuh tak acuh (kurang bergairah) dan bersikap tidak kooperatif. Oleh karena itu, apabila hendak mengukur motivasi kerja karyawan dapat digunakan dengan menggunakan beberapa daftar pertanyaan untuk mengetahui sejauhmana seseorang memiliki pekerjaannya dan terlibat di dalamnya (Pareek, 1986:238).

V. STANDAR PENILAIAN KINERJA (PERFORMANCE STANDARD)

Penilaian kinerja (Cascio, 1989:310-313) merupakan deskripsi sistematis kekuatan dan kelemahan individu atau kelompok yang berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan. Secara umum penilaian kinerja bertujuan meningkatkan kinerja karyawan dan menyediakan informasi bagi karyawan dan manajer dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan pekerjaannya. Penilaian kinerja memerlukan standar yang berkaitan dengan kinerja, karenanya agar efektif standar kinerja hendaknya bersifat:

- a. *Relevance*, berarti terdapat hubungan yang jelas antara standar kinerja dengan suatu pekerjaan dan tujuan organisasi, dan hubungan yang jelas antara elemen pekerjaan kritis yang diidentifikasi melalui analisis pekerjaan dan dimensi yang dinilai pada bentuk penilaian. Hal tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



GAMBAR 2
HUBUNGAN ANTARA STANDAR KINERJA
DENGAN ANALISIS PEKERJAAN DAN PENILAIAN KINERJA
Sumber: Cascio, W.F. (1989:312)

- b. *Sensitivity*, mengimplikasikan bahwa sistem penilaian kinerja mampu membedakan yang efektif dan yang tidak efektif sehingga karyawan yang mempunyai nilai baik dan tidak baik tidak dinilai sama.
- c. *Reliability*, dapat diandalkan, baik oleh supervisor, rekan sejawat maupun bawahan.
- d. *Acceptability*, dapat diterima oleh semua pihak baik manajer, supervisor maupun bawahan.
- e. *Practicality*, mengimplikasikan bahwa instrumen-instrumen penilaian mudah dipahami dan digunakan oleh manajer dan pegawai.

Murphy dan Cleveland (1991:120), menyatakan bahwa tipe standar yang digunakan dalam mengevaluasi kinerja bergantung pada pekerjaan itu sendiri, lingkungan kerja dan penilai (*the judge*) seperti dirinya sendiri, rekan sejawat maupun supervisor. Tipe standar untuk menilai kinerja tersebut dibedakan menjadi dua, yaitu:

- a. Standar eksternal (*external standards*), merupakan standar yang ditentukan oleh organisasi guna menilai kinerja secara eksplisit. Standar ini seringkali merujuk pada hasil kinerja dan perilaku yang dipersyaratkan dalam kerja atau yang dilarang. Standar diperoleh dengan cara menentukan jumlah unit minimum yang dipersyaratkan untuk dihasilkan setiap hari dari seorang pekerja atau sekelompok pekerja. Standar eksternal juga merujuk pada perilaku, terutama ketika standar ini berbentuk aturan. Aturan diperoleh dengan cara menentukan sejumlah perilaku yang dipersyaratkan dalam kerja (seperti kode pakaian yang harus digunakan, kebijakan standar) atau perilaku yang dilarang (seperti menyalahgunakan kebijakan). Standar dilakukan dengan cara menentukan kuota produksi per hari, dan penilaiannya dengan cara membandingkan produksi aktual dengan kuota. Bila standar perilaku ditentukan sesuai dengan syarat atau larangan, maka evaluasi/penilaiannya yaitu membandingkan perilaku aktual dengan aturan yang telah ditetapkan.

- b. Standar internal (internal standards), merupakan standar yang ditentukan oleh pribadi yang terlibat dalam proses penilaian, yaitu pekerja dengan supervisor. Standar ini dipengaruhi oleh standar eksternal dan nilai-nilai yang dipegang pribadi pekerja dan supervisor. Pengaruh standar eksternal bergantung pada tingkat di mana supervisor teridentifikasi dan terinternalisasi oleh nilai-nilai organisasi. Bila supervisor memiliki komitmen yang tinggi maka bentuk standar internal menyesuaikan diri dan dibangun dari standar eksternal. Nilai-nilai yang dipegang oleh pribadi pengaruhnya bergantung pada masalah hakikat manusia.

VI. KESIMPULAN

Perhatian atas modal sumber daya manusia ini mencakup kemampuan yang unggul dan motivasi kerja yang tinggi. Dua aspek ini merupakan perwujudan dari sikap dan perilaku kerja karyawan yang memengaruhi kinerjanya, dan secara operasional dapat dilihat pada aspek produktivitas, kemangkiran, tingkat perputaran (turnover) dan kepuasan kerjanya. Dengan adanya kemampuan kerja, seseorang akan berusaha untuk memanfaatkan peluang-peluang dengan menambah pengetahuan dan keterampilan dalam melakukan tugasnya, dalam rangka meningkatkan karier untuk orientasi di masa datang. Begitu pula, dengan adanya karyawan yang termotivasi, akan menunjukkan perilaku yang berkinerja tinggi, bergairah, bersemangat, serta memiliki daya usaha yang kuat. Atau dengan kata lain, individu-individu atau orang-orang yang memiliki motivasi berprestasi dapat menjadi tulang punggung bagi organisasi. Sebaliknya karyawan yang tidak termotivasi akan bersikap apatis, acuh tak acuh (kurang bergairah) dan bersikap tidak kooperatif. Sehingga kajian tentang hal ini terus menjadi telaah penting, mengingat adanya perubahan dan perkembangan terus-menerus tentang apa yang membuat seseorang berkinerja baik dan puas akan pekerjaannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ancok, Djamiludin. 1998. *Revitalisasi Sumber Daya Manusia Dalam Era Perubahan*. Kumpulan Artikel Pilihan MM UGM. Yogyakarta: Gadjah Mada university Press.
- Anderson, R.W. 1997. "The Future of Human Resources: Forging Ahead or Falling Behind?" *Human Resources Management*. Spring 1997. Vol. 38, No. 1, pp. 17-22.
- Cascio, Wayne F. 1997. *Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life and Profits*. Singapore: Mc.Graw Hill Book, Co.
- Castetter, William B. 1976. *The Personal Function in Educational Administration*. New York: Macmillan Publishing Co., Inc.
- Certo, Samuel C. 2003. *Modern Management*, Ninth Edition, New Jersey: Pearson Education Inc.
- Choi, Muhammad. 1999. "Faktor Individu dan Faktor Lingkungan Sebagai Pembentuk Perilaku Kerja Karyawan Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja (Suatu Studi Pada PT PAL Indonesia di Surabaya)." Tesis. Malang: Program Pascasarjana.
- Gellerman, Saul W. 1997. *Motivasi dan Produktivitas*, Terjemahan Wardoyo S. Soeparno, Jakarta: LPPM.
- Gibson, J.L. et al., 1992. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Jakarta: Erlangga.

- Hamalik, Omar. 1993. *Psikologi Manajemen*, Cet 1. Bandung: Penerbit PT Trigenda Karya.
- Hamid, Amila. 2003. "Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja," *Diwatasi*. Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya.
- Hellriegel, D. *et al.* 1989. *Organizational Behavior*. Fifth Edition. Singapore: Harper & Row Publisher.
- Hersey, P. and K.H. Blanchard. 1982. *Manajemen Perilaku organisasi: Pendayagunaan Sumberdaya Manusia*. Penerjemah: Agus Dharmas, Jakarta: Erlangga.
- Huston, John P. 1965. *Motivation*. New York: Macmilland Publishing Company.
- Mahmudah, Siti. 1999. "Pengaruh Mlm Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pertamina UPPDN V Surabaya." *Tesis*. Universitas Brawijaya Malang.
- Murphy, K.R. and J.N. Cleveland. 1991. *Performance Appraisal: An Organizational Perspective*. Allyn and Bacon: A Division of Simon & Schuster, Inc.
- Rao, T.V. 1995. *Penilaian Prestasi Kerja: Teori dan Praktek*. Seri Manajemen. Terjemahan L. Mulyana. Jskarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Robbins, Stephen P. 2002a. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Alih Bahasa Hadyana Pujsalmaka dan Benyamin Molan. Edisi Kedelapan. Jilid 1. Jakarta: Prenhallindo.
- . 2002b. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Alih Bahasa Hadyana Pujsalmaka dan Benyamin Molan. Edisi Kedelapan. Jilid 2. Jakarta: Prenhallindo.
- Simanjuntak, Payaman J. 1965. *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Lembaga Penelitian FEUI.
- Sherman, A.W. *et al.* 1996. *Managing Human Resources*. 10th Edition. United States of America: International Thomson Publishing.
- Steers, R.M. 1985. *Efektivitas Organisasi*. Cetakan Kedua. Terjemahan Magdalena Jamin. Seri Manajemen No. 47. Jakarta: Erlangga.
- Sujak, A. 1990. *Kepemimpinan Manajer: Konsep Dasar dan Implikasi*. Cetakan Kelima. Jakarta: Rajawali.
- Swasto, Bambang. 1998. *Pengembangan Sumberdaya Manusia Pengaruhnya Terhadap Kinerja dan Imbalan*. Cetakan Pertama. Malang: Universitas Brawijaya.
- Winardi . 1971. *Organisasi Perforan dan Motivasi*. Bandung: Pene. " Alumni.