

Motivasi dan Prospeknya dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi : Tinjauan Literatur

(Motivation and its Prospects in Improving Organizational Performance:
A Literature Review)

Dony Hendartha ^{1*}

¹ Institut Ilmu Sosial dan Manajemen STIAMI

¹ dony.english@gmail.com

* corresponding author : Dony Hendartha

ARTICLE INFO

Article history

Received May 14, 2024

Revised June 13, 2024

Accepted June 26, 2024

Keywords :

Motivation;

Organization;

Organization Performance;

Kata kunci :

Motivasi;

Organisasi;

Kinerja Organisasi;



This is an open access article
under the CC-BY-SA license.

Copyright (c) 2024
Transparansi : Jurnal Ilmiah
Ilmu Administrasi

ABSTRACT

This study aimed to determine employee motivation problems on organizational performance and prospects. An effective employee motivation system can inspire employee morale, improve productivity, enhance product quality, and create cohesion in the organization. Theories and motivation strategies that encourage the workers to improve their job performance were analyzed. The study adopts secondary sources of data collection for an overall understanding of the subject matter. However, many existing problems negatively impact the effective implementation of employee motivation systems. It was argued that there are many ways to enhance the performance of employees in an organization, in this manner, managers ought to endeavor to move forward their proficient quality, make an organizational culture, apply broadened inspiration strategies, pay consideration to representative preparing and career administration, use a complete set of benefits services, implement effective communication channel, set up an evenhanded installment framework as well as construct a great execution assessment framework..

ABSTRAK :

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui masalah motivasi karyawan terhadap kinerja organisasi dan prospeknya. Sistem motivasi karyawan yang efektif dapat menginspirasi semangat kerja karyawan, meningkatkan produktivitas, meningkatkan kualitas produk, dan menciptakan kohesi dalam organisasi. Teori dan strategi motivasi yang mendorong pekerja untuk meningkatkan kinerja pekerjaannya dianalisis. Penelitian ini mengadopsi sumber pengumpulan data sekunder untuk memahami pokok bahasan secara keseluruhan. Namun, banyak permasalahan yang ada berdampak negatif terhadap efektivitas penerapan sistem motivasi karyawan. Dikatakan bahwa ada banyak cara untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu organisasi, dengan cara ini, manajer harus berusaha untuk meningkatkan kualitas keahlian mereka, menciptakan budaya organisasi, menerapkan strategi inspirasi yang luas, memperhatikan persiapan perwakilan dan administrasi karir, menggunakan serangkaian layanan manfaat yang lengkap, menerapkan saluran komunikasi yang efektif, menyiapkan kerangka angsuran yang adil serta membangun kerangka penilaian pelaksanaan yang baik..

PENDAHULUAN

Di seluruh dunia, terdapat persaingan di semua organisasi, baik pemerintah maupun swasta, untuk menarik dan mempertahankan pekerja terbaik. Oleh karena itu, organisasi mana pun yang kekurangan sumber daya manusia yang efisien dan produktif akan tertinggal dalam memberikan pelayanan yang efektif kepada pelanggan atau masyarakat. Oleh karena itu, mengelola perubahan sosial di organisasi mana pun menjadi tugas yang perlu dan sangat diperlukan, terutama jika suatu organisasi ingin terlihat

sebagai komunitas organisasi lain yang kokoh dalam jalur pembangunan. Pembangunan tersebut memerlukan keadilan sosial, dimana kebutuhan dasar hidup seperti pangan, papan, dan sandang tidak hanya disediakan oleh organisasi tetapi juga dapat dipenuhi oleh setiap pekerja. Individu datang ke organisasi sebagai orang-orang unik dengan kepribadian, karakteristik, dan kebutuhan yang berbeda. Teori hubungan manusia tradisional berpendapat bahwa pekerja yang termotivasi adalah pekerja yang puas. Salah satu permasalahan utama yang dihadapi sebagian besar pengusaha di sektor publik dan swasta adalah bagaimana memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka. Motivasi adalah alasan mengapa orang melakukan apa yang mereka lakukan. Ini menjawab pertanyaan seperti mengapa seorang manajer atau pekerja pergi bekerja dan melakukan pekerjaan dengan baik. Pendekatan ini mencoba menjelaskan apa yang memotivasi orang untuk bertindak seperti itu, dengan fokus utama di tempat kerja. Tugas utama seorang manajer adalah menciptakan dan memelihara lingkungan di mana karyawan dapat bekerja secara efektif dan mencapai tujuan organisasi.

Karyawan berbeda dalam kemampuan mereka untuk bekerja dan keinginan mereka untuk melakukannya (motivasi). Memotivasi adalah membujuk, menstimulasi, atau bahkan memaksa seorang karyawan untuk bertindak dengan cara yang memenuhi tujuan organisasi. Motivasi karyawan tergantung pada kekuatan motifnya. Motif adalah kebutuhan, keinginan, atau dorongan dalam diri individu dan ini menentukan perilaku manusia. Oleh karena itu, motivasi adalah proses membangkitkan perilaku, mempertahankan kemajuan perilaku, dan menyalurkan perilaku ke dalam tindakan tertentu. Dengan demikian, motivasi (kebutuhan, keinginan) mendorong pegawai untuk bertindak. Oleh karena itu, motivasi adalah keadaan internal yang memberi energi pada manusia, mengendalikan dan memelihara perilaku manusia. Vroom (1964) berpendapat bahwa konsep motivasi berkaitan dengan pilihan manusia atau organisme tingkat rendah antara bentuk-bentuk alternatif aktivitas sukarela. Locke (2013) memandang motivasi kerja sebagai serangkaian dorongan yang berasal dari dalam dan luar individu yang mengaktifkan perilaku terkait pekerjaan dan menentukan bentuk, arah, intensitas dan durasinya. Hal ini sesuai dengan kenyataan bahwa motivasi “adalah keadaan internal yang memberi energi, mengaktifkan atau menggerakkan dan mengarahkan perilaku menuju suatu tujuan” (Dike, 2019).

Dalam perekonomian saat ini, pemberi kerja lebih dari sekedar pemberi kerja karena mereka tertarik untuk mengelola produktivitas karyawan. Kebanyakan personel bisnis menyadari bahwa tujuan dan sasaran organisasi tidak dapat dicapai jika karyawannya tidak bekerja sesuai harapan. Oleh karena itu upayanya terfokus pada konsep motivasi yang meliputi dorongan kepada pekerja atau karyawan untuk mencapai kemampuan terbaiknya. Sumber daya manusia, baik di sektor publik maupun swasta, merupakan aset terpenting suatu organisasi dan oleh karena itu harus dikelola secara hati-hati.

Motivasi pegawai merupakan suatu hal yang perlu diperhatikan oleh manajemen selain menjamin tercapainya tujuan dan sasaran organisasi yang direncanakan. Orang-orang bekerja dalam suatu organisasi bukan untuk pekerjaan itu sendiri, melainkan untuk mencapai tujuannya masing-masing. Oleh karena itu, kunci motivasi adalah pemuasan kebutuhan. Seorang karyawan akan termotivasi jika ia yakin bahwa organisasi akan membantunya memenuhi kebutuhannya pada tingkat yang wajar. Karena kebutuhan sangat kompleks, memahaminya menjadi semakin penting bagi para ilmuwan perilaku. Oleh karena itu, kita mempunyai banyak teori motivasi seperti teori Abraham Maslow, Vroom dan Fredrick Herzberg. Kebutuhan masyarakat disatukan menjadi satu kesatuan; kadang-kadang bisa bersifat intrinsik atau ekstrinsik. Kebutuhan seseorang pada waktu tertentu bergantung pada nilai-nilai yang dianutnya pada saat itu, dan sering kali kebutuhan itu sejalan dengan nilai-nilai masyarakat. Jadi orang yang berbeda akan menginginkan dan membutuhkan hal yang berbeda dalam situasi dan waktu yang berbeda. (Ferdinand, 1974). Masalah kinerja pegawai tidak bisa terlalu ditekankan. Keyakinan umum adalah bahwa karyawan tidak akan melakukan yang terbaik dari kemampuan mereka kecuali termotivasi.

Sebuah organisasi perlu mengetahui karyawan mana yang berkinerja baik, siapa yang memerlukan lebih banyak pelatihan, dan siapa yang tidak berkontribusi terhadap efisiensi dan kesejahteraan perusahaan atau organisasi. Selain itu, kinerja pekerjaan dapat dievaluasi di setiap tingkat pekerjaan, seperti keputusan personel terkait promosi, rotasi pekerjaan, pengayaan pekerjaan, dll. (Meyer and Peng,

2006). Banyak peneliti telah menemukan berbagai cara untuk memotivasi orang di tempat kerja. Namun, karena orang berbeda dalam kebutuhan, budaya, agama, dll. Jadi motifnya juga berbeda-beda. Beberapa karyawan dimotivasi oleh insentif finansial atau lainnya, sementara yang lain dimotivasi oleh insentif non-finansial. Seseorang yang memiliki keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan tidak akan berbuat banyak tanpa adanya motivasi. Namun, individu yang memiliki keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan ditambah dengan motivasi adalah individu yang sukses. Motivasi adalah kemauan untuk bekerja. Ini adalah dorongan dan rangsangan, yang memungkinkan individu untuk melakukan pekerjaannya.

Kinerja pekerja menjadi penting karena meningkatnya kekhawatiran para ahli SDM dan personalia terhadap tingkat output yang diperoleh pekerja akibat rendahnya remunerasi. Sikap ini juga menjadi perhatian sosial dan sangat penting untuk mengidentifikasi permasalahan yang didapat di lingkungan industri akibat sikap acuh tak acuh para manajer dalam mengelola pekerjaannya dengan memberikan penghargaan yang baik untuk memaksimalkan produktivitas pekerja. Mengingat hal ini, penelitian ini mencoba untuk mengidentifikasi dampak motivasi terhadap kinerja karyawan untuk mengatasi masalah yang timbul dari pendekatan motivasi dalam lingkungan organisasi.

KAJIAN LITERATUR

Konsep Motivasi

Istilah motivasi dikembangkan pada awal tahun 1880-an, sebelum itu istilah “will” digunakan oleh para filsuf terkenal serta ahli teori sosial terkemuka ketika berbicara tentang perilaku manusia yang termotivasi (Goodsell, C. T. 2010). Menurut mereka, motivasi diyakini; suatu entitas yang memaksa seseorang untuk bertindak. Baru-baru ini, banyak peneliti menawarkan definisi unik tentang motivasi. Menurut Ramus (2007), Motivasi adalah kecenderungan untuk bertindak dengan cara tertentu.

Lindenberg (2001) berpendapat bahwa motivasi berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi orang untuk berperilaku tertentu. Memotivasi seseorang berarti membuat seseorang bergerak ke arah yang Anda inginkan untuk mencapai suatu hasil. Manusia dimotivasi berdasarkan kebutuhan, baik disadari maupun tidak oleh kebutuhan primer atau sekunder. Kebutuhan primer mencakup kebutuhan fisiologis akan air, udara, makanan, tidur, dan tempat tinggal, dan kebutuhan sekunder seperti harga diri, kasih sayang, status, prestasi, dll. Melalui meta-analisis motivasi, Jordan & Lawrence (2009), kinerja tinggi karyawan dan kinerja kontekstual sangat bergantung pada fakta bahwa karyawan termotivasi dengan baik. Dobre, O. I. (2013) menganggap motivasi sebagai alat ampuh yang memperkuat perilaku dan memicu kecenderungan untuk melanjutkan. Dengan kata lain, motivasi adalah dorongan internal untuk memuaskan kebutuhan yang belum terpenuhi dan untuk mencapai tujuan tertentu.

Ini juga merupakan prosedur yang dimulai melalui kebutuhan fisiologis atau psikologis yang merangsang kinerja yang ditetapkan oleh suatu tujuan. Dibandingkan dengan sumber daya keuangan, sumber daya manusia memiliki kemampuan untuk menciptakan keunggulan kompetitif bagi organisasinya. Secara umum, kinerja karyawan bergantung pada sejumlah besar faktor, seperti motivasi, penilaian, kepuasan kerja, pelatihan, pengembangan, dan sebagainya, namun tulisan ini hanya berfokus pada motivasi karyawan, karena hal tersebut telah terbukti memberikan pengaruh pada tingkat kinerja organisasi yang signifikan. Selain itu, organisasi-organisasi ini lebih sukses karena karyawannya terus mencari cara untuk meningkatkan kinerja mereka. Membuat karyawan mencapai potensi penuh mereka di tempat kerja dalam kondisi stres merupakan tantangan yang sulit, namun hal ini dapat dicapai dengan memotivasi mereka. Menurut Cook & Artino (2013), motivasi berasal dari kata “motivate” yang berarti suatu gerak, dorongan, atau pengaruh untuk terus mewujudkan suatu keinginan. Penjelasan ini mengidentifikasi bahwa untuk mencapai target yang pasti; individu harus memiliki energi yang memuaskan dan tekad yang jelas.

Jenis Motivasi

a. Motivasi intrinsik

Shapira, (1976) mendefinisikan perilaku yang termotivasi secara intrinsik sebagai perilaku yang dilakukan seseorang untuk merasa kompeten dan menentukan nasib sendiri. Ini adalah faktor yang dihasilkan sendiri yang mempengaruhi orang untuk berperilaku dengan cara tertentu. Faktor-faktor tersebut meliputi tanggung jawab, kepentingan otonomi (kebebasan bertindak), dan tantangan dalam diri individu yang mendorong individu tersebut untuk melakukan sesuatu. Motivasi intrinsik terlihat jelas ketika seseorang melakukan suatu aktivitas demi aktivitasnya sendiri, tanpa adanya insentif eksternal yang jelas. Menurut Amabile (1994), individu termotivasi secara intrinsik ketika mereka mencari kesenangan, minat, kepuasan, rasa ingin tahu, ekspresi diri, atau tantangan pribadi dalam pekerjaan.

b. Extrinsic Motivation

Ini adalah sesuatu yang bersifat eksternal pada individu yang mendorong individu tersebut untuk melakukan sesuatu, apa yang menjadi tujuannya atau bagi orang lain untuk memotivasi mereka agar bertindak dengan cara tertentu seperti penghargaan, kenaikan gaji, pujian, promosi, dan lain-lain. Lebih lanjut, sumber motivasi ekstrinsik adalah lingkungan fisik individu. Tunjangan kerja yang lebih banyak, gaji yang lebih besar, insentif, dan promosi pekerjaan adalah beberapa penghargaan yang mengarah pada motivasi ekstrinsik. Scott (1976) menggambarkan motivasi ekstrinsik sebagai uang dan imbalan verbal, yang dimediasi di luar diri seseorang, sebaliknya motivasi intrinsik dimediasi di dalam diri seseorang. Seseorang dapat termotivasi secara intrinsik untuk melakukan suatu tugas jika tidak ada imbalan yang jelas atas tugas yang dilakukan kecuali tugas itu sendiri atau perasaan yang timbul dari tugas tersebut.

Teori Motivasi yang Dikemukakan Meliputi: -

a. Teori Kebutuhan Hirarki Maslow

Abraham Maslow mengembangkan teori motivasi berbasis kebutuhan. Manusia adalah makhluk luar biasa kompleks dengan banyak motif perilaku di dalam dan di luar pekerjaan. Maslow (1954) mengidentifikasi dan menganalisis lima kebutuhan dasar yang diyakini mendasari semua perilaku manusia, kebutuhan ini berkaitan dengan fisiologi (kebutuhan akan makanan, air, udara, tempat tinggal, pakaian, dan seks), keamanan (keamanan, tidak adanya penyakit), masyarakat. atau afiliasi (persahabatan, interaksi, cinta), harga diri (rasa hormat dan pengakuan), dan aktualisasi diri (kemampuan untuk mencapai potensi diri). Ini adalah persepsi terhadap kinerja dan produktivitas individu yang lebih tinggi. Sebelum Maslow, sebagian besar manajer berasumsi bahwa uang adalah motivasi utama manusia. Dengan karya Maslow, para manajer dapat mengevaluasi tindakan mereka sendiri, perilaku perusahaan mereka, dan filosofi individu mereka tentang manusia. Teori kebutuhan Maslow menyajikan kerangka motivasi yang bisa diterapkan bagi para manajer.

b. Teori Kebersihan McGregor X dan Y

Kebutuhan yang tidak terpenuhi dapat membuat karyawan frustrasi dan menjadi tidak produktif. Douglas McGregor menerbitkan *The Human Side of Enterprise* pada tahun 1960. Di dalamnya, dia menjelaskan bahwa manajer beroperasi berdasarkan satu atau dua asumsi dasar tentang perilaku manusia. Teori pertama Teori X dan Y, pandangan yang secara tradisional dianut tentang karyawan, menggambarkan pekerja dalam suatu organisasi sebagai orang yang malas dan perlu dipaksa, dikendalikan, dan diarahkan. Yang kedua menggambarkan orang-orang seperti yang dipikirkan McGregor: bertanggung jawab, mau belajar, dan diberi insentif yang tepat yang secara inheren termotivasi untuk melatih kecerdasan dan kreativitas. McGregor berpandangan bahwa cara tradisional memperlakukan orang dengan menganggap mereka sebagai robot yang tidak berpikir dan tidak yakin – harus berubah. McGregor menekankan bahwa hanya dengan mengubah asumsi-asumsi ini, para manajer dapat memanfaatkan talenta-talenta pekerja atau buruh yang sangat besar. Dia

menekankan bahwa yang penting adalah bagaimana orang diperlakukan dan dihargai dalam lingkungan kerja mereka. Dia melangkah lebih jauh dengan menasihati para manajer untuk memberikan karyawan kesempatan untuk berkontribusi, mengambil, mengendalikan, dan tanggung jawab. Keakraban dengan teori motivasi memungkinkan seorang manajer memiliki sudut pandang yang terdidik untuk mempertimbangkan bagaimana mengembangkan pekerja, mengikat komitmen dan mengembangkan lingkungan kerja yang positif. Inti dari teori X dan Y adalah bahwa filosofi manajemen mempengaruhi jenis iklim kerja yang ingin diciptakan oleh manajer dan pada akhirnya, bagaimana manajer memperlakukan orang (pekerja).

c. Teori Motivasi ERG

Teori motivasi ERG yang dikemukakan oleh Clayton Alderfer memang merupakan reaksi terhadap teori Maslow. Ia berpendapat bahwa ada tiga kebutuhan inti yang ia klasifikasikan sebagai E = Kebutuhan Eksistensi R= Kebutuhan Keterkaitan G= Kebutuhan Pertumbuhan. Alderfer's Existence needs berkaitan dengan kepuasan kebutuhan material dasar kita seperti makanan, air, gaji, dan kondisi kerja, yang dapat diklasifikasikan sebagai kebutuhan fisik dan keselamatan. Kebutuhan keterhubungan mirip dengan kebutuhan peran sosial dalam teori Maslow dan mencakup hubungan sosial dan interpersonal. Terakhir, kebutuhan pertumbuhan adalah keinginan intrinsik untuk pengembangan pribadi atau memberikan kontribusi kreatif dan produktif. Alderfer berpendapat bahwa jika kepuasan terhadap kebutuhan tingkat yang lebih tinggi tertahan, keinginan untuk memenuhi kebutuhan tingkat yang lebih rendah meningkat, yaitu frustrasi, regresi, dan dimensi (Maduka & Okafor, 2014). Alderfer juga mengemukakan bahwa manusia dapat memiliki keinginan untuk memenuhi tiga kebutuhan sekaligus dan mengejanya secara bersamaan.

Jenis teori kebutuhan lainnya adalah teori *Acquired need*. Hal ini dipopulerkan oleh David McClelland yang menyatakan bahwa beberapa kebutuhan diperoleh karena pengalaman hidup. Dia mengidentifikasi kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi, dan kekuatan untuk mengendalikan orang lain. Kebutuhan untuk Berprestasi: Ini adalah kebutuhan/keinginan untuk menetapkan tujuan yang menantang, bekerja untuk mencapai tujuan, atau keinginan untuk unggul dalam standar yang ditetapkan. Kebutuhan untuk berprestasi didefinisikan oleh keinginan untuk mencapai sesuatu yang sulit: untuk menguasai, memanipulasi, atau mengatur tujuan fisik manusia atau gagasan. Untuk menyaingi dan menekan orang lain untuk meningkatkan harga diri melalui keberhasilan penggunaan bakat. Kebutuhan akan Afiliasi: Ini adalah kebutuhan untuk disukai dan diterima oleh orang lain. Orang-orang yang perlu mengupayakan persahabatan lebih memilih situasi kooperatif daripada situasi kompetitif dan menginginkan tingkat saling pengertian yang tinggi. Orang dengan kebutuhan afiliasi yang lebih tinggi lebih suka menghabiskan lebih banyak waktu untuk memelihara hubungan sosial dengan bergabung dalam kelompok, dll. Individu dengan tingkat kebutuhan yang tinggi tidak dapat menjadi manajer atau pemimpin yang efektif karena mereka akan kesulitan mengambil keputusan tanpa mengkhawatirkan tentang memberi makan orang lain atau tidak disukai oleh orang lain.

Kebutuhan akan Kekuasaan: Ini adalah ketidaksukaan untuk mempunyai pengaruh, dipengaruhi, dan mengendalikan orang lain. Mereka juga mempunyai keinginan untuk melatih, mengajar, atau mendorong orang lain untuk mencapai prestasi, mereka senang bekerja dan peduli dengan disiplin dan harga diri. Kebutuhan akan kekuasaan memiliki sisi negatif dan positif. Sisi negatifnya diwujudkan dalam mentalitas 'pemenang ambil semua', misalnya. "Jika saya menang, kamu kalah" Sisi positifnya terfokus pada pencapaian tujuan kelompok dan membantu orang lain memperoleh perasaan kompeten. Ada juga teori lain yang mencakup teori kesetaraan yang menyatakan bahwa yang memotivasi bukanlah imbalan aktual, melainkan persepsi, dan persepsi tersebut tidak didasarkan pada imbalan yang berdiri sendiri, melainkan perbandingan dengan upaya yang telah dilakukan untuk mendapatkannya dan menghargai upaya orang lain. Teori penguatan B.F Skinner menunjukkan pengaruh konsekuensi perilaku tertentu terhadap kejadian perilaku di masa depan yaitu penguatan positif, penguatan negatif, hukuman, dan ekstraksi.

d. Teori Harapan Vroom: Membawa Kuantitatif ke dalam Teori Motivasi

Ini menyatukan banyak elemen dari teori sebelumnya. Ini menggabungkan aspek persepsi teori ekuitas dengan aspek perilaku dari teori lainnya; ini memberikan ekuasi (persamaan)

$$M = E \times I \times V$$

Dimana:

M = Motivation (motivasi)
E = Expectancy (harapan)
I = Instrumentality (perantara)
V = Valence (valensi)

Hal ini menunjukkan bahwa kekuatan motivasi berhubungan dengan harapan, perantara, dan valensi secara multiplikatif. Kesimpulannya adalah orang cenderung mempertahankan perilaku yang menghasilkan kepuasan kebutuhan mereka.

METODOLOGI

Penelitian menggunakan metode tinjauan pustaka, atau studi literatur, adalah proses mengumpulkan, menganalisis, dan menginterpretasi informasi dari sumber-sumber tertulis untuk membangun pengetahuan dan menjawab pertanyaan penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Konsep Kinerja

Kinerja menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah sesuatu yang ingin dicapai, prestasi yang dilihat, atau kemampuan kerja. Vroom (1964) mendefinisikan kinerja sebagai sejauh mana seseorang (pekerja) berusaha untuk melakukan pekerjaan secara efektif yang bukan semata-mata merupakan fungsi kepribadiannya atau sifat peran pekerjaannya tetapi merupakan hasil kompleks dari kedua jenis variabel, kinerja atau insentif.

Oleh karena itu, kinerja adalah hasil dari tindakan dalam pekerjaan dan juga produk (hasil), kinerja adalah dampak yang diperoleh orang dalam pekerjaan, dan hal-hal yang mereka lakukan jugalah yang menyebabkan dampak tersebut. Kinerja melibatkan masukan (tindakan yang dilakukan seseorang dalam pekerjaannya) dan keluaran (konsekuensi dari tindakan tersebut). Oleh karena itu, kinerja yang baik merupakan fungsi dari motivasi. Pekerja yang bermotivasi tinggi mempunyai peluang lebih besar untuk bekerja dengan baik dibandingkan pekerja yang tidak mempunyai motivasi. Hal ini telah ditekankan oleh Armstrong & Stephens (2005) yang menegaskan bahwa dalam organisasi mana pun, pekerja biasanya sepakat dengan anggapan bahwa gaji, tunjangan, dan insentif atau penghargaan lainnya akan sepadan dengan pekerjaan yang diharapkan dilakukan oleh masing-masing pekerja. Hal ini membantu para pekerja untuk memenuhi kebutuhan mereka dan memberi mereka perasaan puas, faktor yang memiliki hubungan langsung yang signifikan dengan kinerja yang baik.

Uang dan tunjangan tambahan tidak dapat secara keseluruhan mendorong pekerja untuk mencapai tingkat kinerja yang diinginkan. Yang perlu dilakukan manajemen adalah mengidentifikasi kebutuhan pekerja, mengupayakan pemenuhan kebutuhan tersebut, dan sekaligus menciptakan suasana kondusif agar pekerja dapat bekerja secara efektif dan efisien. Tindakan manajemen kinerja yang efektif merupakan alat penting bagi motivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal. Namun, hal ini tidak cukup. Masalah yang paling penting dalam sistem manajemen kinerja adalah seberapa kritis sistem tersebut digunakan dan seberapa setia sistem tersebut digunakan oleh para manajer dan karyawan. (Pulakos 2004) Manajemen kinerja adalah tentang penyempurnaan, sinkronisasi, dan peningkatan untuk dan dari *owners*. Perluasan manajemen kinerja sangat besar, oleh karena itu manajemen kinerja harus dipandang dalam

suatu perusahaan sebagai alat untuk meningkatkan motivasi karyawan untuk mencapai kinerja tinggi. (Cokins 2009)

Strategi Motivasi untuk Mendorong Kinerja

Insentif atas kinerja sering digunakan di sektor swasta untuk mendorong persaingan antar dan di dalam tim, namun model seperti itu mungkin tidak dapat diterapkan secara langsung di sektor publik, karena sumber daya seringkali lebih terbatas, dan uang mungkin bukan sumber motivasi utama bagi mereka yang memiliki etos pelayanan publik. Penelitian menunjukkan bahwa individu termotivasi untuk bekerja dengan baik ketika pekerjaannya bermakna dan individu yakin bahwa mereka memiliki tanggung jawab atas hasil tugas yang diberikan kepada mereka.

Promosikan Tantangan dan Prestasi

Sasaran yang spesifik dan menantang dapat menghasilkan tingkat kinerja, produktivitas, dan kreativitas yang lebih tinggi yang pada gilirannya terkait dengan komitmen yang lebih kuat secara keseluruhan terhadap organisasi (Paarlberg & Lavigna, 2010). Kami mengusulkan untuk mengembangkan tujuan dan jadwal yang menantang bersama dengan karyawan. Dengan menetapkan tujuan, karyawan memperoleh strategi yang jelas untuk pengembangan profesional mereka, yang menciptakan kepuasan dan motivasi yang lebih besar (Locke & Latham, 2004). Sasaran harus menantang namun juga dapat dicapai. Sasaran yang kompleks dan abstrak dapat menyebabkan penurunan kinerja dan berdampak negatif terhadap semangat kerja karyawan. Pencapaian tujuan yang menantang kreativitas karyawan dan keterampilan pemecahan masalah dapat meningkatkan kinerja, meningkatkan kepercayaan diri karyawan, dan meningkatkan kepuasan kerja yang melebihi penghargaan uang (Paarlberg & Lavigna, 2010). Penetapan tujuan harus diikuti dengan umpan balik yang teratur dan menyeluruh yang diberikan oleh supervisor mengenai pencapaian tujuan karyawan.

Ciptakan Peluang Pembelajaran Organisasi

Penetapan tujuan harus menantang dan dapat dicapai, tujuan juga dapat mendorong peluang pembelajaran. Organisasi dapat mengintegrasikan peluang pembelajaran dengan menetapkan tujuan yang memungkinkan karyawan terlibat dalam pemecahan masalah dan perolehan pengetahuan. Sistem pembayaran berdasarkan prestasi dan sistem pembayaran berdasarkan kinerja memberikan sedikit hasil positif terhadap kinerja karyawan atau kesempatan belajar, namun sistem yang secara bertahap memberikan tugas yang lebih kompleks kepada karyawan dapat menstimulasi pembelajaran karyawan dan secara konsisten meningkatkan kinerja karyawan. Peluang pembelajaran organisasi juga dapat menantang karyawan untuk berpikir lebih luas tentang tujuan mereka sendiri (Paarlberg & Lavigna, 2010).

Memanfaatkan Insentif Kelompok dan Insentif Individu

Pembelajaran organisasi dan pertumbuhan pribadi karyawan dipengaruhi oleh insentif yang ditawarkan di lingkungan kerja. Disarankan untuk menerapkan berbagai penghargaan seperti penghargaan tim, pengakuan individu berdasarkan kinerja yang luar biasa, dan penghargaan bagi seluruh karyawan atas pencapaian tujuan mereka. Untuk memperkuat kerja tim, puji karyawan atas kinerja yang bermanfaat bagi tim. Memberikan penghargaan hanya kepada beberapa orang mungkin akan menjadi kontraproduktif. Menurut Bob Behn, beberapa karyawan pekerja keras mungkin merasa diperlakukan tidak adil dan kehilangan semangat kerja atau mengembangkan kebencian terhadap karyawan lain dan tim (Behn, 2000).

Pikirkan Kembali Desain Pekerjaan

Insentif hanyalah salah satu metode yang digunakan untuk meningkatkan motivasi di lingkungan kerja, metode lainnya adalah desain pekerjaan. Disarankan untuk menerapkan desain pekerjaan dalam sebuah organisasi di mana karyawan merotasi posisi pekerjaan (jika memungkinkan), mendapatkan lebih banyak tanggung jawab atas pekerjaan dan sumber daya mereka, dan terlibat dalam pelatihan dan peluang

pembelajaran organisasi. Penelitian telah menunjukkan bahwa desain pekerjaan merupakan elemen sentral dalam motivasi. Karyawan bekerja lebih baik jika mereka terlibat dalam proses pengambilan keputusan organisasi, dan jika mereka memiliki kendali atas pengembangan profesional mereka (Locke & Latham, 2004). Pekerjaan yang dirancang dengan rasa tantangan dan signifikansi tugas dapat memfasilitasi rasa kebermaknaan, yang mengarah pada kinerja kerja yang lebih baik dan pertumbuhan pribadi dalam lingkungan kerja (Paarlberg & Lavigna, 2010).

Gunakan Penguatan Positif

Hanya ada sedikit penelitian yang menunjukkan hubungan signifikan antara gaji dan kinerja, namun faktor motivasi seperti desain pekerjaan dan penguatan positif telah meningkatkan kinerja karyawan (Paarlberg & Lavigna, 2010). Sangat disarankan untuk menggunakan penguatan positif sebagai alat utama motivasi. Penelitian terbaru tentang motivasi di sektor publik menunjukkan bahwa pendekatan tradisional, seperti sistem pembayaran insentif, tidak menghasilkan motivasi yang lebih besar atau kinerja yang lebih baik dalam pekerjaan.

Mempromosikan Lingkungan Kerja yang Sehat

Praktik organisasi yang memotivasi karyawan dan meningkatkan kinerja mungkin tidak efektif jika sedikit perhatian diberikan pada lingkungan kerja. Disarankan, untuk menghilangkan kondisi kerja yang tidak memuaskan. Ciptakan lingkungan yang dirasa adil dan aman oleh karyawan Anda. Berikan motivasi seperti pengakuan, tanggung jawab, dan kesempatan belajar untuk meningkatkan kinerja karyawan. Ada dua elemen penting bagi pekerja yang termotivasi: puas terhadap lingkungan kerja dan gaji, diikuti oleh motivasi untuk menghasilkan motivasi ekstrinsik dan intrinsik. Bergantung pada saran-saran di atas, keberhasilan memerlukan strategi komprehensif yang diterapkan dengan penuh pertimbangan. Dengan bekerja sama, dapat membangun motivasi yang tinggi, tim kuat yang berbakat dan profesional dengan kinerja terbaik.

Permasalahan Dan Prospek Motivasi Yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi.

a. Struktur Kepemimpinan yang Buruk

Ketika tidak ada seorang pun yang tampaknya memegang kendali, atau lebih buruk lagi, semua orang berpikir bahwa merekalah yang memegang kendali, maka akan sulit untuk tampil pada level puncak. Kurangnya hierarki atau struktur pelaporan langsung menyebabkan kebingungan, kebencian, dan kurangnya arahan secara keseluruhan. Karyawan kehilangan motivasi karena tujuan mereka tidak jelas, sehingga sulit untuk dicapai. Berikut adalah beberapa masalah yang berkontribusi terhadap masalah motivasi karyawan:

- 1) Deskripsi pekerjaan tidak jelas atau tidak ada.
- 2) Tidak ada rantai komando yang jelas.
- 3) Arahan yang tidak terorganisir.
- 4) Tujuan dan sasaran yang tidak jelas.

Masalah motivasi karyawan dapat diselesaikan dengan menulis uraian tugas secara rinci, membuat bagan organisasi internal, dan menetapkan tujuan organisasi yang jelas, baik secara individu maupun departemen.

b. Kurangnya Pekerjaan yang Menantang

Karyawan yang bosan biasanya tidak termotivasi. Mereka mungkin tidak tertarik pada tugas-tugas yang mereka anggap biasa-biasa saja atau mungkin berkinerja buruk dalam pekerjaan yang mereka lakukan. Beberapa alasan terjadinya masalah motivasi ini antara lain:

- 1) Perekrutan yang tidak tepat.
- 2) Tidak memanfaatkan keahlian karyawan.
- 3) Kurangnya peluang pengembangan profesional.
- 4) Kegagalan melakukan promosi dari dalam.

Masalah ini dapat diatasi dalam beberapa hal, termasuk tahap wawancara, ketika Anda harus berusaha memastikan orang yang Anda pekerjakan adalah orang yang cocok untuk pekerjaan tersebut. Setelah seseorang berada di posisinya, berikan pelatihan yang tepat dan alat yang dibutuhkan individu tersebut untuk melakukan pekerjaannya secara efektif. Jika mereka tampak menguasai tugas dengan cepat atau tidak menunjukkan minat, pertimbangkan pelatihan silang, pendampingan, dan *job-shadowing* atau bahkan posisi lain yang memanfaatkan bakat mereka dengan lebih baik.

c. Konflik di Tempat Kerja

Ketika karyawan berselisih satu sama lain, atau dengan manajemen, hal ini tidak hanya menurunkan motivasi, tetapi juga tidak produktif dan dapat menyebabkan lingkungan kerja yang beracun. Tanda-tanda konflik di tempat kerja meliputi:

- 1) Pertengkaran dan ketidaksepakatan terbuka.
- 2) Sabotase terbuka terhadap produk kerja.
- 3) Gosip.
- 4) Keluhan terus-menerus terhadap sumber daya manusia.

Konflik di tempat kerja dapat diselesaikan dengan menetapkan arahan yang jelas mengenai jenis perilaku yang tidak dapat ditoleransi dan mengambil tindakan yang sesuai. Atasi konflik yang muncul dan terapkan pendekatan mediasi untuk memastikan karyawan dapat menyelesaikan perbedaan mereka dalam lingkungan profesional.

d. Kurangnya Kepercayaan pada Perusahaan

Jika karyawan tidak merasa perusahaannya “berkembang”, atau merasa bisnisnya salah kelola hingga berpotensi kehilangan pekerjaan, perasaan tidak aman ini dapat bermanifestasi sebagai motivasi yang buruk. Tanda-tanda kurangnya rasa percaya diri dapat ditunjukkan dengan cara berikut:

- 1) Tidak tertarik pada proyek jangka panjang.
- 2) Keengganan untuk melakukan pelatihan silang atau berkembang secara profesional.
- 3) *High turnover* ketika orang mencari pekerjaan baru.
- 4) Kualitas produk kerja yang buruk.

Masalah ini dapat diatasi dengan berbagi tujuan perusahaan dengan karyawan. Kembangkan rencana bisnis jangka panjang yang strategis dan mintalah umpan balik dari karyawan. Tunjukkan bagaimana peran mereka akan ditingkatkan melalui kerja tim dan pertumbuhan untuk mendapatkan dukungan terhadap masa depan perusahaan. Jika gosip berkembang mengenai penutupan, merger, atau faktor perubahan lainnya, komunikasikan secepatnya sehingga karyawan merasa Anda berterus terang mengenai masa depan organisasi.

e. Tidak Ada Perhatian Satu-persatu

Terlepas dari ukuran organisasi, karyawan memerlukan umpan balik yang teratur agar termotivasi untuk melakukan pekerjaan mereka dengan baik dan benar. Beberapa hal yang mungkin membuat karyawan merasa terabaikan antara lain:

- 1) Tidak ada evaluasi kinerja rutin.
- 2) Rapat manajemen tatap muka yang tidak teratur.
- 3) Kurangnya penetapan tujuan pribadi.
- 4) Tidak adanya umpan balik yang teratur.

Selesaikan potensi masalah motivasi ini dengan secara teratur menjadwalkan janji temu pribadi singkat dengan karyawan untuk membahas masalah pekerjaan dan pengembangan profesional. Adakan tinjauan kinerja karyawan secara rutin, setiap tahun atau dua tahunan, dan dalam diskusi ini, tetapkan tujuan dan sasaran yang spesifik. Motivasi karyawan terkait langsung dengan kinerja organisasi dan keberhasilan operasional. Undanglah mereka untuk berbagi perasaan mereka mengenai hal tersebut melalui kelompok fokus, komite karyawan, atau survei. Anda akan menghasilkan banyak umpan balik yang dapat Anda gunakan untuk keuntungan Anda, serta meyakinkan karyawan bahwa masukan mereka dihargai.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil *literature review* diatas, yang berkaitan dengan konsep motivasi dan kinerja dapat disimpulkan bahwa hal ini berpotensi memotivasi karyawan untuk bekerja dengan baik dalam suatu organisasi dan merupakan tugas penting bagi para manajer. Tampaknya terdapat korelasi melingkar yang menghargai diri sendiri antara kinerja, kepuasan, dan motivasi seorang karyawan; ketika seorang karyawan mencapai kinerja yang tinggi, kepuasan batin muncul dan karyawan tersebut termotivasi untuk bekerja dengan baik di masa depan. Dikatakan bahwa kinerja yang tinggi dapat dicapai bila organisasi memberikan karakteristik pekerjaan tertentu.

Dinyatakan bahwa karyawan dapat termotivasi secara intrinsik dan ekstrinsik sekaligus untuk bekerja dengan sangat baik. Kita juga dapat menyimpulkan dengan menyatakan bahwa faktor intrinsik dapat atau mungkin berkontribusi lebih besar terhadap motivasi karyawan dibandingkan faktor ekstrinsik. Di sisi lain, untuk memotivasi karyawan secara ekstrinsik, organisasi perlu mencapai komitmen yang tinggi terhadap rekan kerja, gaji, dan keamanan kerja. Secara signifikan, manajer menyediakan semua karakteristik pekerjaan, karena hal ini akan menghasilkan kinerja karyawan yang tinggi. Sekarang dapat dikatakan bahwa ada banyak cara untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu organisasi, oleh karena itu, manajer tidak boleh hanya berfokus pada motivasi. Dapat juga disimpulkan bahwa faktor intrinsik khususnya dapat sangat meningkatkan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M. (1994). The Work Preference Inventory: assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of personality and social psychology*, 66(5), 950.
- Armstrong, M., & Stephens, T. (2005). *A handbook of employee reward management and practice*. Kogan Page Publishers.
- Behn, R. D. (2000). Performance, people, and pay. *Bob Behn's Public Management Report*, 1-6.
- Cokins, G. (2009). *Performance management: Integrating strategy execution, methodologies, risk, and analytics*. John Wiley & Sons.
- Cook, D. A., & Artino Jr, A. R. (2016). Motivation to learn: an overview of contemporary theories. *Medical education*, 50(10), 997-1014.
- Dike, E. E. (2019). Motivation and Organizational Performance: Problems and Prospects. *International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR)*, 3(4).

- Dobre, O. I. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of applied socio-economic research*, 5(1).
- Ferdinand, D. P. (1974). Management, Tasks, Responsibilities, Practices.
- Goodsell, C. T. (2010). *Mission mystique: Belief systems in public agencies*. Sage.
- Jordan, P. J., & Lawrence, S. A. (2009). Emotional intelligence in teams: Development and initial validation of the short version of the Workgroup Emotional Intelligence Profile (WEIP-S). *Journal of Management & Organization*, 15(4), 452-469.
- Lindenberg, S., & Steg, L. (2007). Normative, gain and hedonic goal frames guiding environmental behavior. *Journal of Social issues*, 63(1), 117-137.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of management review*, 29(3), 388-403.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2013). Work motivation: The high-performance cycle. In *Work motivation* (pp. 3-25). Psychology Press.
- Maduka, C. E., & Okafor, O. (2014). Effect of motivation on employee productivity: A study of manufacturing companies in Nnewi. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 2(7), 137-147.
- Maslow, A. H. (1954). The instinctoid nature of basic needs. *Journal of personality*.
- Meyer, K. E., & Peng, M. W. (2005). Probing theoretically into Central and Eastern Europe: Transactions, resources, and institutions. *Journal of international business studies*, 36, 600-621.
- Paarlberg, L. E., & Lavigna, B. (2010). Transformational leadership and public service motivation: Driving individual and organizational performance. *Public administration review*, 70(5), 710-718.
- Pulakos, E. D. (2004). *Performance management: A roadmap for developing, implementing and evaluating performance management systems* (pp. 1-42). Alexandria, VA: SHRM foundation.
- Ramus, C. A., & Killmer, A. B. (2007). Corporate greening through prosocial extrarole behaviours—a conceptual framework for employee motivation. *Business strategy and the Environment*, 16(8), 554-570.
- Scott Jr, W. E. (1976). The effects of extrinsic rewards on “intrinsic motivation”: A critique. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(1), 117-129.
- Shapira, Z. (1976). Expectancy determinants of intrinsically motivated behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34(6), 1235.
- Vroom, V. H. (1964). Work and motivation.