BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi - fungsi manajemen. Jadi manajemen itu merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan. Dalam manjemen terdapat beberapa unsur manajemen yang terdiri dari *man, money, methods, materials, machine and market.* supaya unsur-unsur manajemen tersebut lebih berdaya guna, berhasil guna, terintegrasi, dan terkoordinasi dalam mencapai tujuan yang optimal, maka pimpinan perusahaan dengan wewenangnya sebagai pimpinan harus bisa mengaturnya melalui proses dari urutan fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Untuk lebih jelasnya berikut ini akan dijelaskan beberapa pengertian Manjemen menurut para ahli:

Menurut **Malayu S. P. Hasibuan (2007:2)**, mengemukakan bahwa:

"Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnyasecara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu".

Menurut **Andrew F. Sikula** yang dikutip oleh **Malayu S. P. Hasibuan (2007:2),**

"Management in general refers to planning, organizing, controlling, staffing, leading, motivating, communicating, and decision making activities performed by any organization in order to coordinate the varied resources of the enterprise so as to bring an efficient creation of some product or service".

Artinya: Manajemen pada umumnya dikaitkan dengan aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan,

pemotivasian, komunikasi, dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap organisasi dengan tujuan untuk mengkoordinasikan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan sehingga akan dihasilkan suatu produk atau jasa secara efisien.

Sedangkan menurut pendapat **Harold Koontz dan Cyril O'Donnel** yang dikutip oleh **Malayu S. P. Hasibuan (2007:3),** mengemukakan:

> ***"Management is getting things done through people. In bringing about this coordinating of group activity, the manager, as a manager plans, organizes, staffs, direct, and control the activities other people".***

Artinya: Manajaemen adalah usaha mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain. Dengan demikian manajer mengadakan koordinasi atau sejumlah aktivitas orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penempatan, pengarahan, dan pengendalian.

Dari beberapa definisi diatas dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Manajemen mempunyai tujuan yang ingin dicapai.
2. Manajemen merupakan perpaduan antara ilmu dan seni.
3. Manajemen merupakan proses yang sistematis, terkoordinasi, dan terintegrasi dalam memanfaatkan unsur-unsurnya. (*man, money, methods, materials, machines, and market*).
4. Manajemen terdiri dari beberapa fungsi yaitu Perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian (*Organizing*), Penempatan (*Staffing*), Pengarahan (*Directing*), dan Pengendalian (*Controlling*).

2.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia saat ini dianggap paling berharga dan memiliki peranan yang sangat penting dalam keberadaan serta kelangsungan hidup suatu perusahaan. Sebuah organisasi tidak mungkin ada tanpa manusia, karena manusia merupakan elemen yang selalu dijumpai dalam setiap organisasi dan mempunyai dampak langsung pada kesejahteraan perusahaan.

Seberapa baik sumber daya manusia dikelola akan menjadi hal yang makin penting bagi kesuksesan perusahaan di masa mendatang. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik dengan sendirinya akan menjadi bagian yang sangat penting dari tugas manajemen perusahaan, sebaliknya jika pengelolaan sumber daya manusia kurang baik maka efektivitas kerjanya akan menurun. Dengan demikian semakin pentingnya memahami sumber daya manusia yang baik akan sangat mempengaruhi proses pencapaian tujuan perusahaan.

Jika kita perhatikan Manajemen sumber daya manusia mengandung dua pengertian utama yaitu pengertian manajemen dan pengertian sumber daya manusia. Manajemen mengandung pengertian sebagai suatu proses pencapaian tujuan yang dilakukan dengan menggunakan bantuan sumber daya manusia, sedangkan sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang melakukan aktivitas.

Beberapa pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para ahli antara lain:

Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut **Sadili Samsudin (2006:22),** mengemukakan bahwa:

> **"Manajemen sumber Daya Manusia adalah suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa bagi manusia sebagai individu anggota organisasi atau perusahaan bisnis".**

Menurut **John B. Milner dan Donald P. Crane** yang dikutip oleh **Ike Kusdyah Rachmawati (2008:3),** mengemukakan bahwa:

"Human resources management is the process of developing , applying and evaluated policies, procedures, methodes and programs relating to the individual in the organization".

Artinya: Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Sedangkan menurut pendapat **Malayu S. P. Hasibuan (2008:10)**, bahwa:

"Manajemen Sumber Daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan tenaga kerja agar lebih efektif dan efisien membentuk terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat".

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas pada prinsipnya memiliki perumusan yang sama terhadap pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu fokus kajian manajemen sumber daya manusia adalah masalah tenaga kerja manusia yang diatur menurut urutan fungsi-fungsinya agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Sedangkan rumusan yang menekankan bahwa Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu seni disamping sebagai ilmu, mengandung arti bahwa dalam mencapai tujuan yang diinginkan (organisasi), seorang pimpinan atau manajer sangat tergantung pada kemampuannya untuk memepengaruhi orang-orang yang ada dibawahnya, oleh sebab itu sering dikatakan bahwa manajemen adalah seni mempengaruhi orang lain (bawahan).

2.3 Tujuan dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia menurut **Sadili Samsudin (2006:30)** adalah:

> **"Memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan dengan cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial."**

Empat tujuan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

1. Tujuan Sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya. Organisasi atau perusahaan bisnis diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat dan membantu memecahkan masalah-masalah sosial seperti program kesehatan lingkungan, proyek perbaikan lingkungan, program perbaikan lingkungan, program pelatihan dan pengembangan, serta menyelanggarakan dan mensponsori berbagai kegiatan sosial. Masyarakat mengharapkan perusahaan bisnis untuk menyediakan produk dan jasa yang diperlukan dengan tingkat harga yang wajar, bermutu, dan pengiriman yang tepat waktu.

2. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Departemen sumber daya manusia dibentuk untuk membantu para manajer mewujudkan tujuan organisasi.

3. Tujuan Fungsional

Tujuan Fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Departemen sumber daya manusia dituntut untuk mampu menyediakan program-program rekrutmen dan pelatihan ketenagakerjaan.

4. Tujuan Individual

Tujuan Individual tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melaui aktivitasnya dalam organisasi. Apabila tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak harmonis, karyawan mungkin akan memilih menarik diri atau keluar dari perusahaan. Kalangan karyawan biasanya mengharapkan organisasi atau perusahaan memuaskan kebutuhan mereka yang terkait dengan pekerjaan.

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia adalah tugas-tugas yang dilakukan oleh Manajemen Sumber Daya Manusia dalam rangka menunjang tugas manajemen perusahaan menjalankan roda organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sesuai dengan pengertian manajemen sumber daya manusia yang telah dirumuskan diatas, maka kegiatan pengelolaaan sumber daya manusia didalam suatu organisasi dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa fungsi, menurut **Irma Nilasari dan Sri Wiludjeng (2006:94),** adalah sebagai berikut:

1. Fungsi Perencanaan (*Planning)*

Merupakan fungsi penetapan program-program pengelolaan sumber daya manusia yang akan membantu pencapaian tujuan perusahaan.

2. Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*)

Merupakan fungsi penyusunan dan pembentukan suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antar para pekerja dan tugas-tugas yang harus dikerjakan, termasuk menetapkan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab.

3. Fungsi Pengarahan (*Directing*)

Merupakan fungsi pemberian dorongan pada para pekerja agar dapat dan mampu bekerja secara efektif dan efisien sesuai tujuan yang telah direncanakan.

4. Fungsi Pengendalian (*Controling*)

Merupakan fungsi pengukuran, pengawasan dan pengendalian terhadap kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana rencana yang telah ditetapkan, khususnya di bidang tenaga kerja, telah dicapai. Fungsi ini juga memungkinkan adanya tindakan koreksi atau perbaikan terhadap penyimpangan yang terjadi dalam pengelolaan tenaga kerja.

Disamping fungsi-fungsi pokok, Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki beberapa fungsi-fungsi operasional. Fungsi operasional Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi:

1. Fungsi Pengadaan Tenaga Kerja (*Procurement*)

Merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk memperoleh jenis dan jumlah tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta memiliki kualifikasi yang memadai agar dapat melaksanakan berbagai pekerjaan yang ada dalam perusahaan. Fungsi pengadaan tenaga kerja didalamnya memiliki sub fungsi sebagai berikut:

a) Perencanaan Tenaga Kerja

Merupakan suatu proses penentuan kebutuhan tenaga kerja dan cara memenuhinya baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Penentuan jumlah tenaga kerja dapat dilakukan denagan mempertimbangkan beban kerja dalam perusahaan serta dengan menghitung besarnya tenaga kerja yang dapat tersedia di perusahaan pada periode tertentu. Sedangkan penentuan kualitas tenaga kerja dilakukan dengan mempertimbangkan faktor-faktor seperti usia tenaga kerja, pendidikan dan pengalaman kerja, pengetahuan dan keterampilan serta lain sebagainya.

b) Penarikan Calon Tenaga Kerja

Penarikan calon tenaga kerja (*Recruitment*) ini berupa usaha menarik sebanyak mungkin calon-calon tenaga kerja yang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan dari sumber-sumber tenaga kerja yang tersedia.

c) Seleksi

Seleksi (*Selection*) merupakan proses pemilihan tenaga kerja dari sejumlah calon tenaga kerja yang dapat dikumpulkan melalui proses penarikan calon tenaga kerja. Tujuan penyeleksian tenaga kerja yaitu untuk mencari atau memilih tenaga kerja yang sesuai dengan persyaratan atau kulifikasi jabatan tertentu .

d) Penempatan Tenaga Kerja

Penempatan tenaga kerja (*Placement*) yang terpilih pada jabatan yang ditentukan dan sesuai dengan keterampilan, kemampuan, dan kulifikasi yang harus dimiliki oleh seseorang yang akan mengisi jabatan atau pekerjaan tertentu secara efektif.

2. Fungsi Pengembangan Sumber Daya Manusia (*Development*)

Merupakan fungsi yang berperan dalam pengembangan dan peningkatan keterampilan dan pengetahuan kerja dengan jalan memberikan pendidikan dan pelatihan kepada para karyawan. Fungsi pengembangan sumber daya manusia didalamnya memiliki sub fungsi:

a) Penilaian Prestasi Kerja (*Performance Appraisal*)

Secara umum penilaian prestasi kerja dapat diartikan sebagai suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja . Agar pelaksanaan suatu penilaian prestasi kerja dapat berhasil sesuai dengan sasaran yang diharapkan, syarat yang harus dipenuhi diantaranya:

a. Relevan: Harus mengukur hal-hal yang berkaitan atau berhubungan erat dengan pekerjaan yang bersangkutan.

b. Akseptebal: Harus dapat dimengerti baik oleh penilai maupun yang dinilai .

c. Reliabel: Harus dapat dipercaya serta mempunyai alat ukur yang dapat diandalkan, konsisten dan stabil.

d. Sensitif: Harus memiliki kepekaan kemampuan untuk membedakan tenaga kerja yang efektif dengan tenaga kerja yang tidak efektif .

e. Praktis: Sistem penilai harus praktis dan mudah dilaksanakan .

b) Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*)

Pelatihan dan pengembangan tenaga kerja dilakukan dengan mengikutsertakan tenaga kerja tersebut dalam program pelatihan dan program pengembangan dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan seorang tenaga kerja, sehingga mampu menyesuaikan atau mampu mengikuti perkembangan kebutuhan organisasi.

c) Pengembangan Karir (*Career Development*)

Pengembangan karier meliputi kegiatan-kegiatan yang menyangkut pengembangan karier seorang tenaga kerja, baik dalam bentuk kenaikan pangkat maupun mutasi jabatan.

3. Kompensasi

Kompensasi Karyawan merupakan usaha pemberian balas jasa atau imbalan atas tenaga, waktu, pikiran serta prestasi yang telah diberikan oleh seorang tenaga kerja atau karyawan pada perusahaan .

4. Integrasi dan Pemeliharaan

Integrasi (*Integration*) meliputi usaha menciptakan kondisi integrasi atau persamaan kepentingan antara tenaga kerja dengan organisasi , yang menyangkut masalah motivasi, kepemimpinan, komunikasi, konflik, dan konseling.

Pemeliharaan merupakan usaha untuk mempertahankan tenaga kerja yang produktif agar tetap dapat bekerja di perusahaan, serta mau membina kerjasama dan komunikasi yang baik dengan sesama karyawan .

5. Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

Pemutusan hubungan kerja menyangkut masalah pengembalian karyawan kepada masyarakat dan merupakan tanggung jawab perusahaan .

2.4 Pengertian Motivasi dan Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata Latin *"Movere"* yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi ini hanya diberikan kepada manusia , khususnya kepada para bawahan atau pengikut. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuannya dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu, cakap dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal .

Berikut ini beberapa pendapat para ahli mengenai definisi motivasi kerja , antara lain:

Menurut **Malayu S. P Hasibuan (2007:219)**, mengemukakan bahwa:

> **"Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif, danterintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasaan".**

Menurut **Liang Gie** yang dikutip oleh **Sadili Samsudin (2006:281),** menjelaskan bahwa:

> **"Motivasi kerja adalah pekerjaan yang dilakukan oleh manajer dalam memeberikan inspirasi, semangat, dan dorongan kepada para karyawannya untuk mengambil tindakan-tindakan tertentu".**

Menurut **Berelson** dan **Steiner** yang dikutip oleh **Siswanto (2005:119)** definisi motivasi adalah sebagai berikut :

"Motivasi dapat diartikan sebagai keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau

menggerakkan dan mengarah atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan."

Sedangkan menurut **Edwin B. Flippo** yang dikutip oleh **Malayu S. P. Hasibuan (2008:143)**, mengemukakan bahwa:

> ***"Motivation is essence, it is a skill in aligning employee and organization interest so that behavior result in achievement of employee want simultaneously with attainment or organizational objectives" .***

Artinya: Motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan karyawan dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para karyawan dan tujuan organisasi sekaligus tercapai.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat diketahui bahwa motivasi merupakan suatu dorongan dari dalam diri seseorang atau karyawan untuk bekerja seoptimal mungkin demi tercapainya tujuan organisasi sekaligus terpenuhinya kebutuhan karyawan.

2.4.1 Aspek dan Tujuan Motivasi

Keinginan dan kegairahan kerja dapat ditingkatkan berdasarkan pertimbangan tentang adanya dua aspek motivasi yang bersifat statis, menurut **Malayu S. P. Hasibuan (2008:145)** dua aspek motivasi yang bersifat statis yaitu:

1. Aspek motivasi statis yang pertama, tampak sebagai kebutuhan pokok manusia yang menjadi dasar bagi harapan yang akan diperoleh lewat tercapainya tujuan organisasi.
2. Aspek motivasi statis yang kedua, adalah berupa alat perangsang atau insentif yang diharapkan dapat memenuhi apa yang menjadi kebutuhan pokok yang diharapkan.

Motivasi akan tampak sebagai kebutuhan dan juga sekaligus sebagai perangsang untuk dapat mengarahkan dan menggerakkan potensi sumber daya

manusia itu ke arah tujuan yang diinginkan. Menurut **Malayu S. P. Hasibuan (2008:146)**, adapun tujuan pemberian motivasi kerja adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan.
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Berdasakan uraian di atas, maka aspek dan tujuan motivasi merupakan upaya untuk menggerakkan sumber daya manusia agar secara produktif berhasil mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan oleh perusahaan.

2.4.2 Metode dan Proses Motivasi

Manajemen sumber daya manusia memiliki metode-metode untuk memotivasi karyawannya. Menurut **Malayu S. P. Hasibuan (2008:149),** metode-metode motivasi adalah sebagai berikut:

1. Motivasi Langsung (*Direct Motivation*), adalah motivasi (materil dan non materil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Jadi sifatnya khusus seperti memberikan pujian, penghargaan, bonus, piagam dan lain sebagainya.

2. Motivasi Tidak Langsung (*Indirect Motivation*), adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas, sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Motivasi tidak langsung ini besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan, sehingga produktivitas kerja meningkat.

Metode motivasi merupakan langkah awal dalam melakukan proses pemotivasian karyawan. Metode motivasi digunakan para manajer agar pemotivasian tepat pada sasarannya setelah itu kemudian dilakukan proses motivasi. Memotivasi seseorang itu sangat sulit, karena pimpinan sulit untuk mengetahui kebutuhan (*needs*) dan keinginan (*wants*) yang diperlukan bawahan dari hasil pekerjaannya itu. Menurut **Malayu S. P. Hasibuan (2008:150),** ada enam tahapan dalam proses motivasi yaitu:

1. Tujuan

Dalam proses memotivasi perlu ditetapkan terlebih dahulu tujuan organisasi, baru kemudian para bawahan dimotivasi ke arah tujuan tersebut.

2. Mengetahui Kepentingan

Dalam proses motivasi penting mengetahui kebutuhan/keinginan karyawan dan tidak hanya melihatnya dari sudut kepentingan pimpinan dan perusahaan saja.

3. Komunikasi Efektif

Dalam proses motivasi harus dilakukan komunikasi yang baik dan efektif dengan bawahan. Bawahan harus mengetahui apa yang akan diperolehnya dan syarat-syarat apa saja yang harus dipenuhinya supaya insentif itu diperolehnya.

4. Integrasi Tujuan

Dalam proses motivasi perlu untuk menyatukan tujuan perusahaan dan tujuan kepentingan karyawan. Tujuan perusahaan adalah *needs complex*, yaitu untuk memperoleh laba, perluasan perusahaan, sedangkan tujuan individu

karyawan adalah pemenuhan kebutuhan dan kepuasan. Jadi tujuan organisasi/perusahaan dan tujuan karyawan harus disatukan dan untuk ini penting adanya persesuaian motivasi.

5. Fasilitas

Manajer dalam memotivasi harus memberikan fasilitas kepada perusahaan dan individu karyawan yang akan mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan, misalnya memberikan bantuan kendaaan kepada salesman.

6. Team Work

Manajer harus menciptakan team work yang terkoordinasi baik yang bisa mencapai tujuan perusahaan. Team work (kerja sama) ini penting karena dalam suatu perusahaan biasanya terdapat banyak bagian.

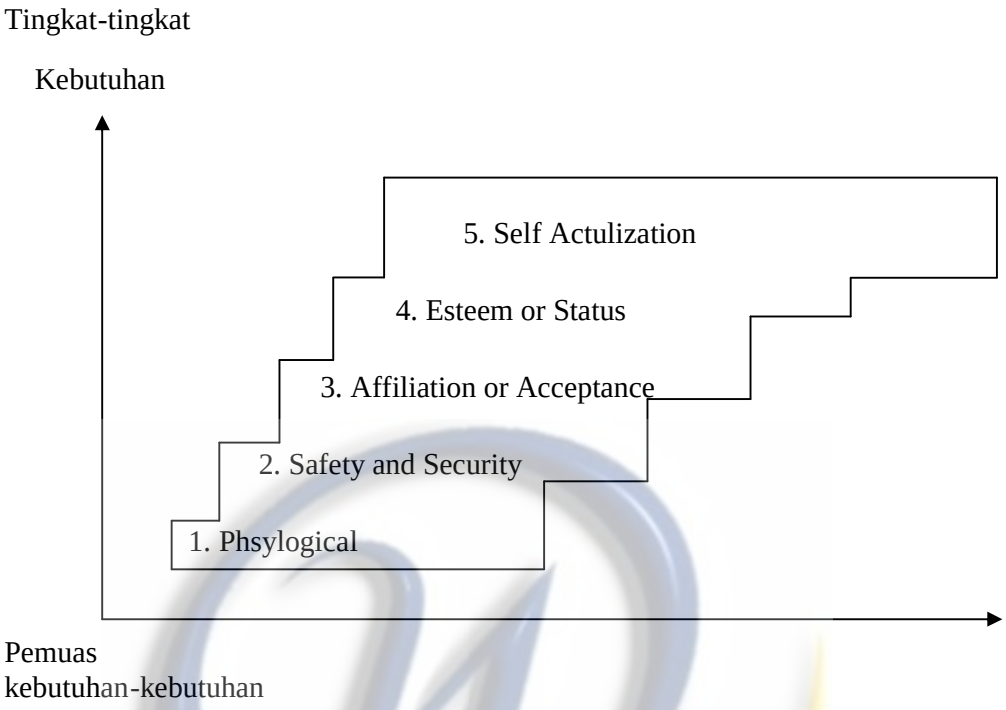
Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa proses motivasi berguna untuk mengetahui kebutuhan karyawan yang belum dipenuhi, mencari jalan untuk memenuhi kebutuhan karyawan, perilaku yang berorientasi pada tujuan, hasil karya (evaluasi dari tujuan yang tercapai), dan imbalan atau hukuman untuk karyawan.

2.4.3 Teori-teori Motivasi

Pada dasarnya proses motivasi dapat digambarkan jika seseorang tidak puas akan mengakibatkan ketegangan, yang pada akhirnya akan mencari kepuasan yang menurut ukurannya sendiri sudah sesuai dan harus terpenuhi. Beberapa teori motivasi menurut **Malayu S. P. Hasibuan (2008:153-165)** yaitu:

1. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Teori ini mengatakan bahwa manusia termotivasi untuk memuaskan lima jenis kebutuhan, yang dapat disusun dalam suatu hierarki. Kebutuhan yang lebih tinggi baru akan muncul apabila kebutuhan yang dibawahnya telah terpenuhi. Adapun hierarki kebutuhan menurut Maslow adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1. Konsep Hierarki kebutuhan menurut Maslow

Sumber: **Malayu S. P Hasibuan (2008:156).**

a. *Physiological Needs* (Kebutuhan Fisik dan Biologis)

Yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup. Yang termasuk ke dalam kebutuhan ini adalah kebutuhan makan, minum, perumahan, udara, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku atau bekerja giat.

b. *Safety and Security Needs* (Kebutuhan Keselamatan dan Keamanan)

Adalah kebutuhan akan kebebasan yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan.

c. *Affiliation or Acceptance Needs* (Kebutuhan sosial)

Adalah kebutuhan sosial, teman, interaksi, dicintai dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya . Pada

dasarnya manusia normal tidak akan mau hidup menyendiri di tempat terpencil . Ia selalu membutuhkan kehidupan berkelompok .

d. *Esteem or status Needs* (Kebutuhan akan Penghargaan)

Adalah kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya . Idealnya prestise timbul karena adanya prestasi tetapi tidak selamanya demikian . Perlu juga diperhatikan oleh perusahaan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam masyarakat atau posisi sesorang dalam organisasi , maka semakin tinggi pula prestisenya.

e. *Self Actualization* (Aktulisasi Diri)

Adalah kebutuhan aktulisasi diri dengan menggunakan kema mpuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan. Keinginan sesorang untuk mencapai kebutuhan sepenuhnya berbeda satu sama lainnya. Pemenuhan kebutuha dapat dilakukan perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan latihan.

2. Teori Herzberg

Herzberg's Two Factors Theory (Teori Motivasi Dua Faktor), menurut teori ini motivasi yang ideal dapat merangsang usaha adalah peluang untuk melaksanakan tugas yang lebih membutuhkan keahlian dan peluang untuk mengembangkan kemampuan. Herzberg menyatakan bahwa or ang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan, yaitu:

a. *Maintenance Factors* (Faktor Pemeliharaan atau Faktor Higienis)

Adalah faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah . Kebutuhan kesehatan ini menurut Herzberg merupakan kebutuhan yang berlangsung terus menerus , karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi . Faktor-faktor

pemeliharaan ini meliputi balas jasa, kondisi kerja fisik, kepastian pekerjaan, mobil dinas, rumah dinas, kestabilan kerja, hubungan antar pribadi (atasan dan bawahan), dan macam-macam tunjangan lainnya. Faktor-faktor pemeliharaan ini perlu mendapat perhatian yang wajar dari pimpinan agar kepuasan dan kegairahan bekerja bawahan dapat ditingkatkan.

b. *Motivation Factors* (Faktor Motivasi)

Adalah faktor motivator yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan. Kebutuhan ini meliputi serangkaian kondisi intrinsik, kepuasan kerja yang diperoleh dalam pekerjaan akan mendorong motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik. Faktor-faktor tersebut meliputi prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*), pekerjaan itu sendiri (*the work it self*), tanggung jawab (*responsibility*), kemajuan (*advancement*), dan pengembangan potensi individu (*possibility of growth*).

Pada dasarnya kedua teori ini (teori hierarki kebutuhan Maslow dan teori dua faktor Herzberg) sama-sama bertujuan mendapatkan alat dan cara yang terbaik dalam memotivasi semangat kerja karyawan agar mereka mau bekerja giat untuk mencapai prestasi kerja yang optimal. Hanya saja teori hierarki kebutuhan yang dikembangkan oleh Maslow diilhami oleh *Human Science Theory Elton Mayo,* bukan dikembangkan atas hasil penelitiannya. Jadi teori ini belum pernah di ujicoba kebenarannya. Sedangkan teori dua faktor yang dikemukakan oleh Herzberg dikembangkan atas hasil penelitiannya, dan telah di ujicoba kebenarannya.

3. Teori X dan Teori Y. Mc.Gregor

Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa manusia secara jelas dan tegas dapat dibedakan atas manusia penganut teori X (teori tradisional) dan manuasia penganut teori Y (teori demokratik).

a. Teori X

1) Rata-rata karyawan malas dan tidak suka bekerja

2) Umumnya karyawan tidak berambisi mencapai prestasi yang optimal dan selalu menghindarkan tangggung jawabnya.

3) Karyawan lebih suka dibimbing, diperintah, dan diawasi dalam melaksanakan pekerjaannya.

4) Karyaawan lebih mementingkan diri sendiri dan tidak memperdulikan tujuan organisasi.

Menurut teori X untuk memotivasi karyawan harus dilakukan dengan cara pengawasan yang ketat, dipaksa, dan diarahkan supaya mereka mau bekerja sungguh-sungguh. Jenis motivasi yang diterapkan adalah cenderung kepada motivasi negatif yakni dengan menerapkan hukuman yang tegas.

b. Teori Y

1) Rata-rata karyawan rajin dan menganggap sesungguhnya bekerja sama wajarnya dengan bermain-main dan beristirahat. Pekerjaan tidak perlu dihindari dan dipaksakan,bahkan banyak karyawan tidak betah dan merasa kesal jika tidak bekerja.

2) Lazimnya karyawan dapat memikul tanggungjawab dan berambisi untuk maju dengan mencapai prestasi kerja yang optimal. Mereka kreatif dan inovatif mengembangkan dirinya untuk memecahkan persoalan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan pada pundaknya. Jadi mereka selalu berusaha mendapatkan metode kerja yang baik.

3) Karyawan selalu berusaha mencapai sasaran organisasi dan mengembangkan dirinya untuk mencapai sasaran itu.

Menurut teori Y ini untuk memotivasi karyawan hendaknya dilakukan dengan cara peningkatan partisipasi karyawan, kerjasama, dan keterikatan pada keputusan.Tegasnya dedikasi dan partisipasi akan lebih menjamin tercapainya sasaran. Mc.Gregor memandang suatu organisasi efektif sebagai organisasi apabila menggantikan pengawasan dan pengarahan dengan integrasi dan kerjasama serta karyawan ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusa n.

4. Teori Motivasi Claude S.George

Teori ini mengemukakan bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana di lingkungan ia bekerja, yaitu:

a. Upah yang adil dan layak

b. Kesempatan untuk maju/promosi jabatan

c. Pengakuan sebagai individu

d. Keamanan kerja

e. Tempat kerja yang baik

f. Penerimaan oleh kelompok

g. Perlakuan yang wajar

h. Pengakuan atas prestasi

5. Teori Kebutuhan Model Edward

Edward mengatakan bahwa ada 15 macam kebutuhan yang dapat mempengaruhi motivasi seseorang, yaitu sebagai b erikut:

a. *Achievment*

Kebutuhan untuk dapat melakukan sesuatu lebih baik daripada orang lain yang memotivasi seseorang untuk menyelesaikan tugas dengan lebi h efektif dan efisien sehingga mencapai prestasi yang lebih tinggi.

b. *Deference*

Kebutuhan untuk mendengarkan pendapat orang lain, mengikuti petunjuk yang diberikan, memberikan pujian kepada orang lain, dan penyesuaian diri terhadap adat istiadat.

c. *Order*

Kebutuhan untuk melakukan sesuatu secara teratur, membuat rencana secara detail, dan melakukan kegiatan secara teratur.

d. *Exhibition*

Kebutuhan untuk diperhatikan orang lain serta menjadi pusat perhatian dari kelompok.

e. *Autonomy*

Kebutuhan untuk tidak tergantung pada orang lain, hidup mandiri, dan tidak mau diperintah

f. *Affiliation*

Kebutuhan untuk berhubungan dengan lingkungan, menjalin persahabatan, atau berpartisipasi dalam kelompok.

g. *Intraception*

Kebutuhan untuk memahami perasaan orang lain dan mengetahui perilaku lingkungan.

h. *Succorance*

Kebutuhan untuk mendapatkan bantuan, simpati, dan afeksi dari orang lain terhadap dirinya.

i. *Dominance*

Kebutuhan untuk mendominasi kelompok, memimpin, menasehati, dan mempertahankan pendapatnya.

j. *Abasement*

Kebutuhan perasaan bersalah dan diberi hukuman jika merasa berdosa.

k. *Nurturance*

Kebutuhan untuk membantu orang lain yang sedang dalam kesulitan, bersimpati, dan berbuat baik kepada orang lain.

l. *Change*

Kebutuhan untuk melakukan pembaruan, tidak menyukai rutinitas, senang berpergian, serta melawan adat istiadat.

m. *Endurance*

Kebutuhan untuk dapat bertahan pada suatu kegiatan hingga selesai dan tidak menyukai gangguan pada saat bekerja.

n. *Heterosexuality*

Kebutuhan untuk mendekati lawan jenis dan ingin dianggap menarik oleh lawan jenis.

o. *Aggression*

Kebutuhan untuk mempertanyakan pendapat orang lain, mengkritik, menyalahkan, dan senang pada kekerasan.

Kebutuhan-kebutuhan diatas ada pada setiap pribadi manusia, tetapi ada yang lebih besar pengaruhnya dan ada yang kurang mempengaruhi sehingga membentuk perilaku manusia dalam beraktivitas dan bersosialisasi.

2.4.4 Indikator-indikator Motivasi Kerja

Menurut **Siswanto (2005:268-269),** indikator-indikator motivasi kerja adalah sebagai berikut :

1. Kinerja (*Achievement)*

Melalui suatu *Achievement Motivation Training* (AMT), maka *Enterpreneurship* sikap hidup untuk berani mengambil resiko untuk mencapai sasaran yang lebih tinggi dapat dikembangkan.

2. Penghargaan (*Recognition)*

Penghargaan atas suatu kinerja yang telah dicapai seseorang akan merupakan perangsang yang kuat. Pengakuan atas suatu kinerja akan memberikan kepuasan batin yang lebih tinggi daripada pen ghargaan dalam bentuk materi atau hadiah.

3. Tantangan (*Challenge)*

Adanya tantangan yang dihadapi,merupakan perangsang kuat bagi manusia untuk mengatasinya. Suatu sasaran yang tidak menantang atau dengan mudah dapat dicapai biasanya tidak mampu menjadi perang sang,bahkan cenderung menjadi kegiatan rutin. Tantangan demi tantangan biasanya akan menumbuhkan kegairahan untuk mengatasinya.

4. Tanggung Jawab (*Responsibility)*

Adanya rasa ikut memiliki *(Sense of belonging)* akan menimbulkan motivasi untuk turut merasa bert anggung jawab.

5. Pengembangan *(Development)*

Pengembangan kemampuan seseorang,baik dari pengalaman kerja atau kesempatan untuk maju dapat menjadi perangsang kuat bagi tenaga kerja untuk bekerja lebih giat atau lebih bergairah. Apalagi jika pengembangan perus ahaan selalu dikaitkan dengan kinerja atau produktivitas karyawan.

6. Keterlibatan *(Involvement)*

Rasa ikut terlibat atau *Involved* dalam suatu proses pengambilan keputusan atau bentuknya, dapat pula saran dari tenaga kerja yang dijadikan masukan untuk manajemen perusahaan merupakan perangsang yang cukup kuat untuk tenaga kerja.

7. Kesempatan *(Opportunity)*

Kesempatan untuk maju dalam bentuk jenjeng karir (promosi jabatan) yang terbuka dari tingkat bawah sampai tingkat manajemen puncak merupakan perangsang yang cukup kuat bagi tenaga kerja.

2.4.5 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Untuk Menurut **Peterson** dan **Plowman** yang dikutip oleh **Malayu S. P. Hasibuan (2008:142),** mengatakan bahwa orang mau bekerja karena faktor -faktor sebagai berikut:

1. *The Desire to Live* (keinginan untuk hidup)

Keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dari setiap orang , manusia bekerja untuk dapat makan dan dapt melanjutkan hidupnya .

2. *The Desire for Position* (keinginan untuk suatu posisi)

Keinginan suatu posisi dengan memiliki s esuatu merupakan keinginan manusia yang kedua dan ini salah satu sebab mengapa manusia mau bekerja .

3. *The Desire for Power* (keinginan akan kekuasaan)

Keinginan akan kekuasaan merupakan keinginan selangkah diatas keinginan untuk memiliki, yang mendorong orang mau bekerja.

4. *The Desire for Recognation* (keinginan akan pengakuan)

Keinginan akan pengakuan, penghormatan dan status sosial, merupakan jenis terakhir dari kebutuhan yang mendorong orang untuk bekerja. Dengan demikian setiap pekerja memiliki motif keinginan (want) dan kebutuhan (needs) tertentu dan mengharapkan kepuasan dari hasil kerjanya.

Kebutuhan-kebutuhan yang dipuaskan dengan bekerja menyangkut hal-hal berikut:

1. Kebutuhan Fisik dan Keamanan

Kebutuhan ini menyamgkut kepuasan kebutuhan fisik atau biologis seperti makan, minum, perumahan, seks, dan yang lainnya di samping kebutuhan akan rasa aman dalam menikmatinya.

2. Kebutuhan Sosial

Kebutuhan ini adalah kebutuhan yang terpuaskan karena memperoleh pengakuan, status, dihormati, diterima, serta disegani dalam pergaulan masyarakat. Hal ini penting karena manusia tergantung satu sama lain.

3. Kebutuhan Egoistik

Merupakan kebutuhan kepuasan yang berhubungan dengan kebebasan orang untuk mengerjakan sendiri suatu pekerjaan sehingga puas karena berhasil menyelesaikannya.

Kepuasan-kepuasan diatas ada yang dinikmati di luar pekerjaan, di sekitar pekerjaan, dan lewat pekerjaan. Kepuasan fisik terpuaskan di luar pekerjaan, kebutuhan sosial terpuaskan melalui hubungan pribadi di sekitar pekerjaan, sedangkan kebutuhsn egoistik terpuaskan melalui pekerjaan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja, antara lain:

1. Kebijakan perusahaan, seperti skala upah dan tunjangan pegawai (pensiun dan tunjangan-tunjangan), umumnya mempunyai dampak kecil terhadap prestasi individu. Namun kebijaksanaan ini benar-benar mempengaruhi keinginan karyawan untuk tetap bergabung dengan atau meninggalkan organisasi yang bersangkutan dan kemampuan organisasi untuk menarik karyawan baru .

2. Sistem balas jasa atau sistem imbalan, kenaikan gaji, bonus, dan promosi dapat menjadi motivator yang kuat bagi prestasi seseorang jika dikelola secara efektif. Upah harus dikaitkan dengan peningkatan prestasi sehingga jelas mengapa upah tersebut diberikan, dan upah harus dilihat sebagai sesuatu yang adil oleh orang-orang lain dalam kelompok kerja, sehingga mereka tidak akan merasa dengki dan membalas dendam dengan menurunkan prestasi kerja mereka.

Berdasarkan uraian di atas, dapat terlihat bahwa secara garis besar faktor--faktor yang mempengaruhi motivasi kerja sangat bervariasi. Namun secara umum faktor-faktor tersebut dapat dikelompokan menjadi faktor eksternal dan faktor internal. Faktor internal adalah faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja, yang datangnya dari dalam diri seseorang, seperti:kebutuhan (*needs)*, tujuan *(goals)*, Sikap *(attitudes)*, dan kemampuan (*abilities)*. Sedangkan faktor eksternal adalah faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja yang bersumber dari lingkungan kerja perusahaan, seperti:pembayaran atau gaji *(pay)*, keamanan pekerjaan *(job security)*, hubungan sesama pekerja (*relation co-workers)*, pengawasan *(supervision)*, dan pekerjaan itu sendiri *(job it self)*.

2.4.6 Asas-asas Motivasi

Asas-asas motivasi ini mencakup asas mengikutsertakan, komunikasi, pengakuan, pengakuan, wewenang yang didelegasikan, dan perhatian timbal balik.

1. Asas Mengikutsertakan, artinya mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan pendapat, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan.

2. Asas Komunikasi, artinya menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara-cara mengerjakannya dan kendala-kendala yang dihadapi.

3. Asas Pengakuan, artinya memberikan penghargaan, pujian dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya.

4. Asas wewenang yang didelegasikan, artinya memberikan kewenangan dan kreativitasnya ia mampu mengerjakan tugas-tugas itu dengan baik. Misalnya: ini tugas anda dan saya berharap anda mampu mengerjakannya.

5. Asas Adil dan Layak, artinya alat dan jenis motivasi yang diberikan harus berdasarkan atas" keadilan dan kelayakan" terhadap semua karyawan. Misalnya pemberian hadiah atau hukuman terhadap semua karyawan harus adil dan layak kalau masalahnya sama.

6. Asas Perhatian Timbal Balik, artinya bawahan yang berhasil mencapai tujuan dengan baik, maka pimpinan harus bersedia memberikan alat dan jenis motivasi. Tegasnya kerja sama yang saling menguntungkan kedua belah pihak.

Asas motivasi yang diterapkan harus diterapkan harus dapat meningkatkan produktivitas kerja dan memberikProduktivitas kerja adalah perbandingan hasil (*output*) dengan masukan (*input*), dan produksi yang dihasilkan harus mempunyai nilai tambah.

2.4.7 Jenis-jenis dan Alat-alat Motivasi

Dalam bukunya **"Manajemen Sumber Daya Manusia" (2008:150), Malayu S. P. Hasibuan**, mengatakan bahwa terdapat dua jenis motivasi, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif.

1. Motivasi Positif

Manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.

2. Motivasi Negatif

Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Dalam praktek kedua jenis motivasi di atas sering digunakan oleh manajer suatu perusahaan. Pengunaannya harus tepat dan seimbang, supaya dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Yang menjadi masalah ialah: kapan motivasi positif atau motivasi negatif itu, efektif merangsang gairah kerja karyawan? Motivasi positif efektif untuk jangka panjang, sedang motivasi negatif efektif untuk jangka pendek saja. Tetapi manajer harus konsisten dan adil dalam menerapkannya.

Alat-Alat Motivasi menurut **Malayu S. P. Hasibuan (2008:149),** yaitu:

1. *Materiil Insentif*: alat motivasi yang diberikan itu berupa uang dan atau barang yang mempunyai nilai pasar; jadi memberikan kebutuhan ekonomis. Misalnya: kendaraan, rumah dan lain-lainnya.

2. *Nonmateriil Insentif*:alat motivasi yang diberikan itu berupa barang/benda yang tidak ternilai; jadi hanya memberikan kepuasan/kebanggaan rohani saja. Misalnya: medali, piagam, bintang jasa dan lain-lainnya.

3. *Kombinasi Materiil dan Non materiil Insentif*: alat motivasi yang diberikan itu berupa materiil (uang dan barang) dan non materiil (medali dan piagam), jadi memenuhi kebutuhan ekonomis dan kepuasan/kebanggan rohani.

Dengan adanya alat-alat motivasi, memungkinkan para karyawan meningkatkan semangat kerjanya untuk mencapai kebutuhan dan kepuasan yang diinginkannya, yang merupakan daya penggerak untuk memotivasi karyawan dalam mengerahkan semua potensi yang dimilikinya.

2.4.8 Hambatan-hambatan dan Cara Mengatasi Hambatan Motivasi

Walaupun setiap individu karyawan mempunyai keinginan yang berbeda-beda, tetapi ada kesamaan dalam kebutuhan (*needs*) nya, yaitu setiap manusia ingin hidup dan untuk hidup perlu makan dan manusia normal mempunyai harga diri. Jadi setiap manusia atau karyawan mengharapkan kompensasi dari prestasi yang diberikannya serta ingin memperoleh pujian, perlakuan yang baik dari atasannya. kepuasan atau ketidakpuasan karyawan dengan pekerjaan merupakan keadaan yang sifatnya subyektif, yang merupakan hasil kesimpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang secara nyata diterima oleh karyawan dari pekerjaannya dibandingkan dengan apa yang diharapkan, diinginkan, dan dipikirkannya sebagai hal yang pantas, atau berhak baginya.

Dari apa yang telah diuraikan diatas, menurut **Malayu S. P Hasibuan (2008:141)** secara garis besar dapat diketahui Hambatan atau kendala dalam memotivasi karyawan yaitu:

1. Sulitnya menentukan alat motivasi yang paling tepat, karena keinginan setiap individu karyawan tidak sama.
2. Kemampuan perusahaan terbatas dalam menyediakan fasilitas dan insentif.
3. Manajer sulit mengetahui motivasi kerja setiap individu karyawan.
4. Manajer sulit memberikan insentif yang adil dan layak.

Kepuasan kerja dari karyawan itu sendiri akan mempengaruhi motivasi kerja dalam dirinya untuk bekerja pada perusahaan. Kesediaan atau motivasi seorang karyawan untuk bekerja biasanya ditunjukkan oleh aktivitas-aktivitas pekerjaan yang dilakukan dengan giat dan yang berorientasi tujuan. Jadi yang

disebut karyawan yang termotivasi adalah karyawan yang perilakunya dapat diarahkan kepada tujuan organisasi dan tidak mudah terganggu oleh hambatan - hambatan motivasi dalam perusahaan. Sedangkan untuk mengatasi hambatan motivasi menurut **Veithzal Rivai (2004:470),** dapat dibagi menjadi tiga model, yaitu:

1. Model Tradisional

Model ini dihubungkan dengan tokoh Fredrick Taylor dan aliran manajemen ilmiah. Sesuai dengan aliran ini, aspek yang sangat penting dari pekerjaan para manajer adalah bagaimana membuat para karyawan bisa menjalankan pekerjaannya yang membosankan dan berulang-ulang dengan cara yang paling efisien. Untuk memberikan dorongan kepada karyawan agar melakukan tugas mereka dengan berhasil, para manajer menggunakan sistem upah insentif. Semakin banyak karyawan menghasilkan atau mencapai hasil kerja yang sempurna, semakin besar penghasilan yang akan karyawan peroleh. Alat motivasi ini didasarkan atas anggapan bahwa para karyawan sebenarnya adalah pemalas dan bisa didorong hanya dengan imbalan keuangan.

2. Model Hubungan Manusiawi

Dalam model ini perusahaan mencoba untuk mengakui kebutuhan sosial para karyawan dan mencoba memotivasi mereka dengan meningkatkan kepuasan kerjanya. Para karyawan diberi lebih banyak waktu kebebasan untuk mengambil keputusan dalam menjalankan pekerjaannya. Para karyawan diharapkan untuk menerima wewenang manajer karena atasan mereka memperlakukan mereka dengan baik dan tenggang rasa juga penuh perhatian atas segala kebutuhan mereka. alat motivasi ini didasarkan atas anggapan bahwa kontak sosial yang dialami karyawan, kebosanan dan rutinitas pekerjaan merupakan hal-hal yang mengurangi motivasi karyawan dalam bekerja.

3. Model Sumber Daya Manusia

Model ini menyatakan bahwa para karyawan sebenarnya mempunyai motivasi yang sangat beraneka ragam, bukan hanya motivasi karena uang ataupun

keinginan akan kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan mempunyai arti dalam bekerja. Tugas manajer untuk mengatasi hambatan motivasi dalam model ini bukanlah menyuap para karyawan dengan upah atau uang saja tetapi juga untuk mengembangkan rasa tanggung jawab bersama dalam mencapai tujuan organisasi dan anggotanya, dimana setiap karyawan menyumbangkan sesuai dengan kepentingan dan kemampuannya masing-masing.

Jadi dari ketiga model diatas dapat disimpulkan bahwa peran para manajer diperlukan dalam segala bentuk upaya dalam mengatasi hambatan motivasi termasuk pemberian imbalan yang tepat sesuai kinerja yang dicapai karyawan, pemberian tanggung jawab kepada karyawan sehingga dalam diri karyawan ada rasa tanggung jawab dalam setiap pekerjaan yang dilakukannya, serta memberikan kesempatan berprestasi dimana perusahaan memberikan pelatihan dan pendidikan sehingga dapat meningkatkan keahlian dan kemampuan karyawan untuk berprestasi.