

MOTIVASI PENGGERAK KINERJA PERUSAHAAN

Oleh: Leksana TH

Krisis yang berkepanjangan di negeri tercinta ini baik dalam hal ekonomi, sosial, hukum maupun politik membuat kita ragu mungkinkah bangsa ini bangkit kembali dari keterpurukan ekonomi dalam waktu singkat. Tragedi Bali yang terjadi pada tanggal 12 Oktober lalu di kawasan Legian - Kuta, Bali membuat hati kita semakin ciut, masa depan ekonomi seperti tertutup oleh kabut tebal, dampak ledakan ini sungguh dahsyat.

Harus kita akui bahwa roda ekonomi Indonesia masih sangat didominasi oleh sektor usaha swasta pemerintah dari mulai skala kecil sampai ukuran grup usaha besar. Sayangnya tanpa penegakan kepastian hukum dan situasi keamanan yang kondusif akan semakin panjang dan berat jalan yang harus dilalui oleh para penggerak roda ekonomi untuk mempertahankan bisnisnya. Kepastian jaminan keamanan akan membuat konsumen percaya akan perbaikan keadaan. Ini akan sangat membantu terciptanya iklim yang saling sinergis antara pemerintah, dunia usaha dan masyarakat.

Dalam suasana timpaan yang bertubi-tubi dari krisis politik, ekonomi dan keamanan, masyarakat mau tidak mau akan menjadi lebih skeptis. Kesulitan demi kesulitan yang tak kunjung padam akan mendorong individu sulit memiliki keyakinan bahwa apa yang dilakukan akan membuahkan keberhasilan atau memberikan kehidupan yang lebih baik.

***Pikiran merupakan akar dari tindakan.
Motivasi merupakan penopang dari
pohon tindakan dan komitmen
merupakan buah dari terpupuknya
motivasi secara terus menerus.***

Tanpa keyakinan kuat akan hari esok yang lebih cerah, tanpa dorongan berprestasi yang timbul dari dalam diri maka sulit sekali perusahaan akan memperoleh kontribusi yang maksimal dari karyawannya. Oleh sebab itu perusahaan perlu memikirkan bagaimana menimbulkan dorongan yang memberikan arah, tujuan dan energi bagi karyawannya. Motivasi merupakan landasan untuk menimbulkan keyakinan dan kemauan melakukan tindakan (actions) yang produktif.

Perusahaan yang berhasil memotivasi pekerja akan mampu membangunkan kekuatan untuk kinerja organisasi yang optimal. Perusahaan yang dapat membangkitkan keinginan dan semangat dari pekerjanya agar selaras dengan keinginan kinerja perusahaan, akan mampu mencetak pekerja – pekerja

yang memiliki motivasi dan komitmen tinggi. Motivasi perlu diberikan secara proposional dan pada saat yang tepat. Karena masing-masing pekerja mempunyai latar belakang, kepribadian dan keinginan yang berbeda maka proses menumbuhkan motivasi perlu dilakukan sesuai dengan kebutuhan masing-masing individu. Bagaimana kita menerapkan hal yang kelihatannya mudah tetapi sulit dipraktekkan ini ?

Pendekatan Teori Motivasi Klasik

Ada berbagai macam pendekatan dalam teori motivasi yang sampai saat ini masih terus berkembang. Ada empat jenis pendekatan teori klasik yang sering dikutip sebagai acuan untuk membahas gambaran motivasi.

Teori hierarki kebutuhan Maslow yang menyatakan ada lima

***Kekuatan perusahaan terletak dari
motivasi dan komitmen karyawannya.***

tingkatan kebutuhan manusia. Tingkatan tersebut dimulai dari kebutuhan akan *survival, security, social, ego*, dan biasa yang tertinggi adalah kebutuhan akan *self-actualizing*. Maslow menyimpulkan bahwa tercapainya tingkatan kebutuhan yang lebih tinggi dapat memberikan motivasi jika tingkatan kebutuhan yang lebih rendah dapat terpenuhi dahulu. Teori *Skinner* yang menyatakan bahwa seorang pekerja akan mengulangi tindakannya jika tindakan tersebut menghasilkan sesuatu yang positif tetapi jika menghasilkan sesuatu yang negatif tidak akan diulangnya. Oleh sebab itu seorang atasan perlu terus mendorong tindakan pekerja yang mengarah pada hasil yang diinginkannya. Teori yang selanjutnya adalah teori yang dicetuskan oleh *Herzberg* pada tahun 1959. Ia mengkategorikan motivasi menjadi dua faktor yaitu *motivator* dan *hygienes*. *Motivator* dapat disebut juga faktor *intrinsic* seperti *achievement (pencapaian), recognition*, menghasilkan *job satisfaction*. *Hygiene* atau *extrinsic* faktor adalah gaji, *job security*, menghasilkan *job dissatisfaction*. Teori yang keempat berasal dari *Vroom* yang menyimpulkan bahwa upaya seseorang pekerja akan membawanya ke tingkat performa yang pada akhirnya akan menghasilkan *reward* yang diinginkannya. Jika *reward* tersebut disukainya individu ini akan termotivasi.

Menelaah dari empat teori motivasi klasik di atas dapat dipelajari bahwa motivasi berhubungan dengan memahami manusia secara umumnya dan individu secara khususnya, perusahaan perlu memiliki kepekaan untuk menangkap apa yang menjadi kebutuhan dan keinginan dari para pekerjanya. Memahami secara umum dapat dijelaskan bahwa perusahaan

harus menyadari bahwa pekerja menginginkan perusahaan yang dapat menawarkan rasa aman, kompensasi yang *fair*, lingkungan kerja yang kondusif. Untuk mengenali tipe karakter dari pekerja, dapat dimulai saat pekerja melamar ke perusahaan. Sebaiknya saat perekrutan, calon atasan dari pekerja juga ikut terlibat terutama saat interview diadakan. Karena pada saat inilah seorang atasan dapat mulai mempelajari apakah karakter calon pekerja tersebut cocok dengan tuntutan pekerjaan dan mempelajari motivasi utama dalam bekerja.

Motivation Management

Perusahaan memiliki peran untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendorong terbinanya *confidence*, *trust* dan *satisfaction* diantara para pekerjanya. Ketiga pilar ini merupakan motivator utama dalam pengelolaan organisasi. Ketika seorang pekerja tidak memiliki lagi *confident* bahwa ia sanggup menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya maka ia cenderung untuk menyerah bahkan sebelum berusaha. Walaupun karyawan bekerja maka hasil yang dicapai tidak akan maksimal karena ia berkeyakinan tidak akan sanggup menyelesaikan tugas tersebut. Situasi semacam ini terjadi ketika ekspektasi kinerja atasan terhadap pekerjanya kurang realistis, beban target yang berlebihan, waktu yang sempit atau bahkan pelatihan yang kurang memadai. Kondisi semacam ini dapat menimbulkan frustrasi bagi pekerja dan mengerosi motivasi. Bagi seorang manajer yang ingin memotivasi karyawannya bisa dimulai dengan memberikan tugas yang kira-kira dapat diselesaikan dengan baik sesuai dengan kemampuan bawahannya. Langkah selanjutnya simanajer perlu memberikan sasaran kerja, tanggungjawab dan ekspektasi yang jelas. Jika terdapat gap antara kemampuan dan performa yang diharapkan atasan dapat memutuskan penggunaan upaya peningkatan kemampuan dan kepada bawahannya.

Motivasi juga ditimbulkan oleh perasan percaya pada pekerjaan dan perusahaan. Percaya atau *Trust* ini mengacu pada adanya keyakinan bahwa atasan atau perusahaan akan memberikan penghargaan dan fairness sesuai dengan kinerja karyawan. *Trust* yang tumbuh didalam sanubari karyawan baik terhadap atasan dan perusahaan sangat dipengaruhi oleh konsistensi penerapan peraturan dan pemenuhan janji perusahaan. *Trust* perlu dibina dan dibangun dengan keterbukaan, satunya kata dan tindakan serta *fairness*. *Trust* antara karyawan dan perusahaan tidak terjadi secara serta merta karena perusahaan mempromosikan dan menetapkan

Trust antara karyawan dan perusahaan tidak terjadi secara serta merta karena perusahaan mempromosikan dan menetapkan trust sebagai nilai utamanya.

trust sebagai nilai utamanya. Para pekerja lebih termotivasi dengan melihat realitas apa yang telah terjadi. Mungkin pada awal karirnya pekerja mempunyai *trust* yang besar akan perusahaan tersebut tetapi kemudian ia akan ter-demotivasi

jika perusahaan tidak menegakan peraturan dengan konsisten dan konsekuen. Sebagai akibatnya motivasi karyawan akan luntur dan membuat mereka menjadi bekerja hanya demi mendapatkan nafkah. Hal yang lebih buruk akan terjadi manakala karyawan sampai menumpuk rasa tidak suka terhadap perusahaan. Jika kondisi semacam ini sudah terjadi maka akan lebih sulit bagi perusahaan untuk mencairkan kembali rasa tidak suka menjadi suka dan jauh lebih sulit lagi memotivasi mereka .

Satisfaction dirasakan seorang pekerja jika ia mendapatkan apa yang ia inginkan dari pekerjanya. Ketika pekerja telah merasa *confident* dan *trust* mereka tidak akan termotivasi dengan cukup jika hasil yang mereka terima dari perusahaan tidak seimbang dengan upaya dan kontribusi mereka. Menghadapi hal semacam ini atasan perlu mencari tahu apakah yang membuat pekerja tersebut merasa *satisfied*. Contohnya, bagi sebagian pekerja mungkin berupa *monetary reward* seperti uang , insentif dan bonus. Atau bagi sebagian

Manager yang efektif mampu menciptakan suasana dan memberi dorongan semangat pada staffnya sehingga mereka memiliki kemauan dan melakukan tugas dengan senang hati.

pekerja *non-monetary reward* lebih berpengaruh baginya seperti pujian, tepukan di pundak dan pengakuan atas prestasi (*recognition*). Yang perlu diingat adalah bahwa kebutuhan dasar dan penghargaan dasar bagi tiap pekerja harus telah terpenuhi dahulu, misalnya gaji dan tunjangan kesejahteraan. Sehingga jalan untuk menimbulkan motivasi dan membangun komitmen akan lebih mulus lagi.

Monetary Reward dan Non-Monetary Reward

Dalam mencari tahu manakah yang lebih menarik bagi seorang karyawan apakah *monetary reward* ataukah *non-monetary reward*, perusahaan dapat mengidentifikasi dengan berbagai jalan. Salah satunya adalah membandingkan dengan hierarki kebutuhan (*Maslow*). Kebutuhan mendasar yang pertama pada manusia ialah kebutuhan untuk bertahan hidup atau *survival*. Dengan kata lain terpenuhinya kebutuhan pokok. Jika tingkat kebutuhan pekerja masih berada pada tingkatan ini perusahaan sebaiknya memberikan *monetary reward* terlebih dahulu. Seorang pekerja yang juga adalah kepala keluarga akan sulit baginya untuk termotivasi bekerja jika gaji yang ia dapatkan tidak dapat memenuhi kebutuhan dasar keluarganya. Cara lain misalnya, seorang atasan dapat menilai termasuk dalam tipe karakter apakah pekerjanya dan memperkirakan *reward* apakah yang dapat memotivasinya. Contohnya seseorang yang berkarakter *lifestylers* adalah mereka yang mempunyai fleksibilitas tinggi dalam menikmati hidupnya. Mereka berprinsip bahwa bekerja untuk hidup bukan hidup untuk bekerja. Sehingga mereka berupaya menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan keluarganya.

Mempertahankan dan memotivasi pekerja tipe ini bisa melalui pemberian hari libur extra dan waktu bekerja fleksible. Baginya hal semacam ini akan lebih bernilai manfaatnya daripada hanya menerima penghargaan materi.

Ada informasi penting yang sering terlewatkan oleh para atasan yaitu mengetahui jenis reward yang sebenarnya bisa mengangkat motivasi. Tidak dapat t dipungkiri uang merupakan salah satunya. Tetapi belum tentu uang akan mengangkat motivasi secara kontinyu. Ketika perusahaan memilih monetary reward yang bernilai besar bagi para pekerjanya bisa jadi ada hal lain yang sebenarnya lebih bisa memotivasi namun luput dari radar perhatian atasan dan perusahaan. Ketika pertama kali menerima monetary reward seorang karyawan akan merasa senang tapi kejenuhan akan muncul manakala kejutan tadi hanya menjadi rutinitas. Pemberian monetary reward sering efeknya hanya dalam jangka pendek. Disamping itu ada fenomena dimana peningkatan income yang significant akan mendorong peningkatan pengeluaran. Bahkan tidak jarang pengeluaran menjadi melebihi penerimaan. Hal ini yang menyebabkan mengapa monetary reward sering justru memberikan efek negatif pada akhirnya.

Ada pendapat yang mengatakan bahwa non-monetary reward mempunyai pengaruh yang lebih signifikan pada diri seseorang dari pada monetary reward. Pandangan ada relevansinya mengingat motivasi bisa ditumbuhkan jika seseorang terkoneksi dengan tempat bekerjanya karena diterima dan dihargai. Hal semacam ini merupakan dorongan motivasi yang justru lebih kuat dan tahan lama. Perusahaan perlu menciptakan program non-monetary reward yang berbentuk kreasi lingkungan yang dapat memotivasi pekerja untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan.

Salah satu bentuk dari non-monetary reward adalah recognition (pengakuan). Recognition reward ini tidak hanya bermanfaat bagi yang memeperolehnya tetapi juga memberikan motivasi dan pesan kepada karyawan lain tentang apa yang penting dan menjadi perhatian perusahaan.

Kadang kala seorang atasan atau manager menganggap bahwa motivasi hanya ditentukan oleh apa-apa yang diberikan oleh perusahaan saja. Yang kurang disadari disini adalah peran sikap manajer dan atasan dalam memotivasi atau men-demotivasi staffnya. Manager yang efektif akan mampu menciptakan suasana yang menumbuhkan semangat sehingga staffnya mau melakukan tugasnya dengan senang hati untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Sebagai motivator pimpinan perlu memiliki kemampuan untuk menyampaikan tujuan pada staffnya dan membuat mereka meyakinkannya sebagai tujuan bersama. Beberapa tindakan yang dapat dilakukan seorang manager untuk memotivasi staffnya antara lain : Pertama, *menciptakan suasana kerja yang menyenangkan bagi staffnya*. Hal ini dapat tercapai jika ia bersikap terbuka, dapat dipercaya, konsisten, tulus dan memiliki rasa humor. Kedua, *menciptakan komunikasi yang baik dengan staff*. Untuk itu manager harus siap menerima masukan dan kritik

dari staffnya, menjadi pendengar yang baik, memberikan informasi yang sesuai mengenai posisi atau keadaan perusahaan, memberikan *feedback* dengan cara komunikasi yang efektif atas performa staffnya. Ketiga, *menghargai dan memberikan penghargaan pada staff*. Ucapan terima kasih dan pujian yang diberikan manager dalam bentuk ucapan atau tulisan yang diberikan secara langsung dan tulus tepat setelah tindakan atau keberhasilan staff akan memberikan motivasi yang sangat besar pada staffnya. Ketika staff merasa dihargai, mereka akan terdorong menjadi positif bagi perusahaan. Tindakan seperti menyumbangkan ide dan saran untuk kemajuan team dan perusahaan akan muncul. Dan yang terpenting mereka akan bekerja secara maksimal dan memberikan yang terbaik pada perusahaan tanpa paksaan. Keempat, *menciptakan suasana belajar yang terus menerus*. Ketika staff belum mampu untuk menyelesaikan suatu tugas dengan baik dikarenakan kurangnya pengetahuan, manager tidak seharusnya mencap staff tersebut "bodoh". Tetapi sebaliknya memberikan ruang kepada staff tersebut untuk memperoleh pelatihan dan bimbingan. Manager juga harus dapat memberikan contoh di mana ia adalah seseorang yang senantiasa terbuka untuk meningkatkan pengetahuan atau mempelajari ketrampilan baru sehingga para staffnya terpacu untuk mengikuti gaya pembelajaran pimpinannya yang akan sangat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

Akhir kata, dalam suatu perusahaan, motivasi seorang karyawan meskipun bersumber dari dirinya sendiri tetapi sangat dipengaruhi oleh kondisi diluar dirinya. Perusahaan dan atasan yang dapat disebut pihak eksternal perlu sekali menanamkan rasa percaya pada niat baik dan masa depan perusahaan, keyakinan bahwa bekerja disini adalah pilihan yang tepat, dan pemberian penghargaan atas prestasi dengan prinsip *fair* dan *firm*. Memotivasi karyawan tidaklah sesulit yang dibayangkan jika kita paham mekanisme penggerakannya dan mau mulai mengubah kebiasaan ataupun praktek kita yang selama ini mungkin tanpa disadari justru telah membuat karyawan menjadi terdemotivasi.



Leksana TH

Managing Partner
Strategic Solution Center
Executive Coach dan NLP Practitioner
lexana@centrin.net.id