



**MOTIVASI KERJA KARYAWAN  
PT.WINDIKA UTAMA SEMARANG**

**TUGAS AKHIR**

**Untuk memperoleh gelar Ahli Madya Manajemen pada  
Universitas Negeri Semarang**

**Oleh  
Hanggar Prastowo  
NIM. 3354303051**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG  
2006**

## **PERSETUJUAN PEMBIMBING**

Tugas Akhir ini telah disetujui oleh pembimbing untuk diajukan ke sidang panitia ujian Tugas Akhir pada:

Hari :

Tanggal :

Pembimbing

Drs. Syamsu Hadi, M.Si  
NIP. 130686734

Mengetahui:

Ketua Jurusan Manajemen

Drs. Sugiharto, M.Si  
NIP. 131286682

## **PENGESAHAN KELULUSAN**

Tugas Akhir ini telah dipertahankan di depan sidang panitia ujian Tugas Akhir  
Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang pada:

Hari : Sabtu

Tanggal : 23 September 2006

### **Penguji Tugas Akhir**

Penguji I

Penguji II

Drs. Syamsu Hadi, M.Si  
NIP. 130686734

Dra. Hj. Sucihatiningsih DWP, M.Si  
NIP. 132158718

**Mengetahui:**

Dekan Fakultas Ekonomi

Drs. Agus Wahyudin, M.Si  
NIP. 131658236

## **PERNYATAAN**

Saya menyatakan bahwa yang tertulis didalam Tugas Akhir ini benar-benar hasil karya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain, baik sebagian ataupun seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam Tugas Akhir ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah.

Semarang, September 2006

Hanggar Prastowo  
NIM. 3354303051

## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

### ***Motto***

- *Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan (QS. 94 : 6)*
- *Hidup memang kegelapan, jika tanpa hasrat dan keinginan. Dan semua hasrat keinginan adalah buta, jika tidak disertai pengetahuan. Dan segala pengetahuan adalah hampa, jika tidak diikuti pekerjaan. Dan setiap pekerjaan akan sia-sia, jika tidak disertai cinta (Kahlil Gibran).*
- *Belajar dari masa lalu, syukuri yang terjadi saat ini dan rencanakan masa depan, ketulusan dan keikhlasan membuat hidup lebih bermakna.*

### ***Persembahan***

*Dengan penuh kasih sayang serta cinta, kupersembahkan hasil sebuah perjalanan panjang dan berliku kepada Ayahanda, Ibunda, Kakak-kakakku, serta almamaterku. Terima kasih telah bersama dan mengantarkan ku menapaki perjalanan ini.*

## PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah memberikan rahmat, hidayah, dan innayahNya, dan berkat perkenankanNya pula maka pada kesempatan yang berbahagia ini penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir yang diberi judul : “ Motivasi Kerja Karyawan PT. Windika Utama Semarang “

Sehubungan dengan selesainya Tugas Akhir ini, maka penulis secara tulus mengucapkan rasa terima kasih kepada :

1. Drs. Agus Wahyudin, M.Si, Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang.
2. Drs. Sugiharto, M.Si Ketua, Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang
3. Drs. Ade Rustiana, M.Si, Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang.
4. Drs. Syamsu Hadi, M.Si, sebagai Pembimbingan, atas bimbingan dan arahnya dari awal hingga selesainya karya ini.
5. Dra. Hj. Sucihatiningsih, M.Si, sebagai Penguji, atas kritik dan sarannya.
6. Heru S. Wibowo, S.Sos, M.Si, Manager Personalia PT. Windika Utama Semarang
7. Seluruh Staff dan karyawan PT. Windika Utama Semarang.
8. Kedua orang tua tercinta dan kakak-kakaku yang tiada henti memberikan dukungan moral dan bantuan material hingga selesainya Tugas Akhir ini.
9. Semua temanku seangkatan, dan teman-temanku satu kelas yang selalu ceria dengan canda tawanya.

10. Segenap pihak yang telah memberikan bantuan, dukungan, pendapat, masukan, dan fasilitas hingga selesainya Tugas Akhir ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu dalam pengantar ini.

Penulis sangat menyadari sepenuhnya bahwa “tiada karya yang melebihi karyaNya”, dan tiada gading yang tak retak”. Demikian pula dalam penulisan karya ini, penulis menyadari bahwa Tugas Akhir ini masih jauh dari sempurna. Untuk itu, penulis sangat mengharapkan sumbang saran dan kritik yang membangun guna penyempurnaan karya yang lebih baik pada masa yang akan datang.

Demikian kiranya hal-hal yang dapat penulis sampaikan, semoga karya yang sederhana ini dapat berguna bagi segenap sivitas akademika Universitas Negeri Semarang dan pembaca yang budiman.

Semarang, September 2006

Penulis

Hanggar Prastowo

## SARI

**Hanggar Prastowo.** 2006. “ Motivasi Kerja Karyawan PT. Windika Utama Semarang ”. Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang.

### **Kata Kunci : Motivasi, Kerja, Karyawan**

Produktivitas pegawai menjadi pusat perhatian dalam upaya untuk meningkatkan kinerja yang mempengaruhi tingkat dan efisiensi dan efektifitas organisasi. Analisis yang lebih mengkonsentrasikan pada kinerja akan lebih memberikan penekanan pada dua faktor utama yaitu, motivasi dari pegawai, dan kemampuan dari pegawai untuk bekerja. PT. Windika Utama Semarang merupakan perusahaan yang cukup besar dan memiliki jumlah karyawan yang cukup banyak, maka dalam menjalankan aktivitas sehari-harinya tentu saja perusahaan sangat tergantung pada kinerja para karyawannya agar perusahaan tetap *survive*.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan metode observasi, wawancara / *interview*, dokumentasi, dan studi pustaka.

Permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini adalah : (1) Bagaimanakah upaya-upaya yang dilakukan manajemen PT. Windika Utama Semarang dalam memotivasi kerja karyawan?, (2) Sejauh mana tingkat motivasi kerja karyawan PT. Windika Utama Semarang?, (3) Hambatan apa saja yang ditemui manajemen PT. Windika Utama dalam melakukan motivasi kerja karyawan?

Hasil penelitian : Prinsip dan tujuan dari program motivasi kerja PT. Windika Utama Semarang adalah menjadikan karyawan / tenaga kerja sebagai asset atau bagian dari perusahaan dan bukan merupakan alat produksi, sehingga karyawan merasa sebagai bagian dari perusahaan. Tingkat motivasi kerja karyawan PT. Windika Utama Semarang tergolong cukup tinggi. Kendala yang paling utama dihadapi manajemen PT. Windika Utama Semarang dalam memotivasi kerja karyawan yaitu mempertahankan dan meningkatkan motivasi kerja karyawan yang sudah dalam kategori cukup tinggi itu.

Kesimpulan yang diperoleh bahwa segala program kesejahteraan karyawan yang ada sebagian besar bertujuan agar menjadikan karyawan sebagai asset perusahaan bukan sebagai alat, tingkat motivasi kerja karyawan PT. Windika Utama Semarang sudah tergolong cukup tinggi, kendala paling utama yang dihadapi oleh manajemen PT. Windika Utama Semarang dalam memotivasi kerja karyawan adalah bagaimana mempertahankan dan meningkatkan motivasi kerja karyawan yang sudah tergolong cukup tinggi. Dalam penelitian ini, saran kepada manajemen PT. Windika Utama Semarang yaitu mengadakan *rolling* karyawan antar bagian guna menghindari kejenuhan kerja, menerapkan sistem pensiun bagi karyawan yang sudah tua, dan mengadakan penjelasan atau klarifikasi tentang kesejahteraan karyawan yang bersifat normatif dan bersifat non normatif agar seluruh karyawan dapat memahami, sehingga tidak terjadi kesalahpahaman tentang kesejahteraan karyawan.



## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
PESETUJUAN PEMBIMBING .....	ii
PENGESAHAN KELULUSAN .....	iii
PERNYATAAN.....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	v
PRAKATA.....	vi
SARI.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	xi
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah .....	5
C. Tujuan Penelitian .....	5
D. Kegunaan Penelitian.....	6
E. Sistematika Penulisan .....	6
<b>BAB II LANDASAN TEORI</b>	
A. Pengertian Motivasi .....	7
B. Teori-Teori Motivasi Kerja .....	10
C. Prinsip-Prinsip Dalam Motivasi Kerja Pegawai.....	20

D. Teknik Motivasi Kerja Pegawai.....	21
E. Karakteristik Motivasi Berprestasi Pegawai.....	25
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Lokasi Penelitian.....	28
B. Operasional Konsep.....	28
B. Jenis Data .....	29
C. Metode Pengumpulan Data.....	29
D. Metode Analisis Data.....	30
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Gambaran Umum PT. Windika Utama Semarang	
1. Letak Perusahaan.....	31
2. Sejarah Perusahaan .....	32
3. Struktur Organisasi .....	37
4. Proses Produksi .....	37
B. Upaya Manajemen PT. Windika Utama Semarang Dalam Memotivasi Kerja Karyawan .....	42
C. Tingkat Motivasi Kerja Karyawan PT. Windika Utama Semarang..	48
D. Hambatan-Hambatan Yang Dihadapi Manajemen PT. Windika Utama Dalam Memotivasi Kerja Karyawannya.....	54
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Kesimpulan .....	56
B. Saran.....	57
DAFTAR PUSTAKA .....	58
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
<b>Gambar</b>	
Gambar 1. Diagram Alir Tahapan Proses Produksi Rajungan di Mini Plant.....	38
Gambar 2. Skema Proses Pengalengan Rajungan PT. Windika Utama Semarang....	39

## DAFTAR TABEL

	Halaman
<b>Tabel</b>	
Tabel Persentase Ketidakhadiran Karyawan PT. Windika Utama Semarang Periode Januari – Juli Th. 2006.....	52

## **DAFTAR LAMPIRAN**

1. Surat Ijin Penelitian.
2. Surat Pemberitahuan Ijin Penelitian.
3. Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian.
4. Struktur Organisasi PT. Windika Utama Semarang.
5. Surat Rekomendasi Judul.
6. Pedoman Wawancara.

## **PEDOMAN WAWANCARA**

1. Bagaimana sejarah berdirinya PT. Windika Utama Semarang ?
2. Bagaimanakah struktur organisasi PT. Windika Utama Semarang saat ini ?
3. Bagaimanakah upaya manajemen PT. Windika Utama Semarang dalam memotivasi kerja karyawannya ?
4. Apa tujuan dari program yang diterapkan oleh manajemen PT. Windika Utama Semarang dalam memotivasi kerja karyawannya ?
5. Bagaimana jam kerja yang ditetapkan oleh manajemen perusahaan?
6. Melalui saluran komunikasi apa manajemen perusahaan mengetahui dan menyerap keluhan, kritik, dan saran dari seluruh karyawannya ?
7. Apakah Anda (karyawan PT. Windika Utama Semarang) sudah puas dan cukup bekerja di PT. Windika Utama Semarang?
7. Apa tanggapan Anda (karyawan PT. Windika Utama Semarang) terhadap berbagai kebijakan yang dikeluarkan oleh manajemen perusahaan ?
8. Apakah anda siap bekerja dengan baik dan siap bertanggungjawabkan hasil kerja anda ?
8. Dalam memotivasi kerja karyawan, apa saja kendala / hambatan yang ditemui dalam penerapan motivasi kerja terhadap karyawan ?
9. Upaya apa yang dilakukan manajemen perusahaan untuk mengatasi kendala / hambatan dalam penerapan motivasi kerja karyawan ?

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Setiap organisasi tentunya mempunyai tujuan-tujuan yang hendak dicapainya. Tujuan-tujuan itu diraih dengan mendayagunakan sumber-sumber daya yang ada. Sumber daya manusia sebagai salah satu sumber daya organisasi atau perusahaan itu penting bagi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan-tujuannya. Siapapun yang mengelola organisasi akan mengolah berbagai tipe sumber daya untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi atau perusahaan tersebut. Asset organisasi paling penting yang harus dimiliki oleh perusahaan dan sangat diperhatikan oleh manajemen adalah aset manusia dari organisasi tersebut.

Organisasi dikelola dan terdiri atas orang-orang para karyawannya. Tanpa orang-orang, organisasi tidak bakal ada. Pada intinya, tantangan, peluang-peluang dan kekecewaan-kekecewaan dalam pembentukan dan pengelolaan organisasi sering bersumber dari dalam mereka. Sebaliknya, permasalahan yang berkaitan dengan orang-orang kerap bersumber dari keyakinan manajemen yang menganggap bahwa semua orang pada hakikatnya sama, dan mereka semua dapat diperlakukan secara identik. Pada intinya, tidak ada dua orang yang betul-betul identik, dan setiap orang berbeda secara fisik maupun psikologis satu dengan yang lainnya. Poinnya adalah bahwa perbedaan ini menuntut perhatian manajemen perusahaan agar setiap pribadi

dapat menggali potensinya sehingga organisasi atau perusahaan dapat memaksimalkan efektifitas dan tingkat produktivitasnya dalam bekerja.

Produktivitas pegawai menjadi pusat perhatian dalam upaya untuk meningkatkan kinerja yang mempengaruhi tingkat efisiensi dan efektifitas organisasi. Analisis yang lebih mengkonsentrasikan pada kinerja akan lebih memberikan penekanan pada dua faktor utama yaitu, motivasi dari pegawai, dan kemampuan dari pegawai untuk bekerja (Ambar T.S dan Rosidah, 2003 : 187). Pendelegasian wewenang, pengendalian dan pengarahan anak buah perlu disertai dengan motivasi. Hal ini dilakukan agar tindakan perilaku sikap pegawai terarah pada pencapaian tujuan organisasi. Menurut Wahjosumidjo (1984 : 173) untuk memberikan motivasi yang tepat, pimpinan hendaknya secara terus menerus mengamati dan memahami tingkah laku bawahan, mencari dan menentukan sebab-sebab tingkah laku bawahan, dan memperhitungkan, mengawasi dan mengubah serta mengarahkan tingkah laku bawahan.

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi ( A. A .Anwar Prabu Mangkunegara, 2001 : 68).

Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus siap mental,



mampu secara fisik, memahami tujuan utama, dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

Sikap mental yang siap secara psikofisik terbentuk karena pegawai mempunyai **“MODAL”** dan **“KREATIF”**. Modal merupakan singkatan dari M = Mengolah, O = Otak, D = Dengan, A = Aktif, L = Lincah, sedangkan Kreatif merupakan singkatan dari K = Keinginan maju, R = Rasa ingin tahu tinggi, E = Energik, A = Analisis sistematis, T = Terbuka dari kekurangan, I = Inisiatif tinggi, F = Fikiran luas (A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2001 : 68). Dengan demikian, pegawai tersebut mampu mengolah otak aktif dan lincah, memiliki keinginan maju, rasa ingin tahu tinggi, energik, analisis sistematis, terbuka untuk menerima pendapat, inisiatif tinggi, dan pikiran luas terarah.

Sekalipun motivasi merupakan hal yang bersifat penting, namun motivasi itu sendiri cukup sulit untuk dilakukan. Untuk memahami motivasi secara lebih mendalam maka harus dipahami pula bahwa di dalam organisasi publik, akan terjadi interaksi dan aktivitas baik yang bersifat positif maupun negatif dalam hubungannya dengan pelaksanaan tugas. Ada berbagai macam dorongan dalam upaya untuk memperluas pegawai yang mempengaruhi efisiensi dan kualitas dari operasi pemerintah seringkali menjadi pusat perbaikan produktivitas. Analisis yang lebih mengkonsentrasikan pada kinerja pegawai akan lebih memberikan penekanan pada dua faktor utama, yaitu keinginan atau motivasi dari pegawai untuk bekerja yang kemudian akan

menghasilkan usaha-usaha pegawai tersebut dan kemampuan dari pegawai untuk bekerja.

Dengan demikian motivasi yang diharapkan dari pegawai adalah bahwa fungsi dari motivasi dan kemampuan tersebut dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Apabila motivasi tinggi dengan didukung oleh kemampuan yang tinggi maka kinerja pegawai juga tinggi dan sebaliknya. Hanya saja yang menjadi permasalahan adalah jika motivasi tinggi tetapi tanpa didukung oleh kemampuan yang cukup, maka pada prinsipnya pegawai tersebut memiliki minat yang tinggi namun kemampuan kurang. Jika ini terjadi, maka pegawai tersebut harus ditingkatkan kemampuannya baik melalui jalur kursus, pendidikan atau pelatihan. Sedangkan sebaliknya, jika pegawai tersebut memiliki kemampuan yang cukup namun tidak mempunyai motivasi yang tinggi, maka ini dapat diselesaikan dengan memberikan *incentive* atau penghargaan. Dengan *incentive* tersebut maka orang yang memiliki kemampuan akan termotivasi.

PT. Windika Utama Semarang merupakan perusahaan yang cukup besar dan memiliki jumlah karyawan yang cukup banyak, maka dalam menjalankan aktivitas sehari-harinya tentu saja perusahaan sangat tergantung pada kinerja para karyawan agar perusahaan tetap *survive*. Maka dari itu, maksud dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui tentang bagaimana motivasi kerja karyawan pada PT. Windika Utama Semarang.

Berdasarkan uraian diatas, maka penelitian ini akan mengkaji tentang motivasi kerja karyawan dengan mengambil judul yaitu, “**Motivasi Kerja Karyawan PT. Windika Utama Semarang**”.

## **B. Rumusan Masalah**

Untuk membatasi pembahasan masalah yang ada dan berdasarkan hasil penelitian penulis, maka dalam kesempatan ini penulis merumuskan permasalahan dalam penelitian ini yaitu :

1. Bagaimanakah upaya-upaya yang dilakukan oleh manajemen PT. Windika Utama Semarang dalam memotivasi kerja karyawannya?
2. Sejauh mana tingkat motivasi kerja karyawan pada PT. Windika Utama Semarang?
3. Hambatan / Kendala apa saja yang ditemui oleh manajemen PT. Windika Utama Semarang dalam melakukan motivasi kerja karyawan?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah di atas maka tujuan diadakan penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui upaya apa saja yang dilakakukan manajemen PT. Windika Utama Semarang dalam memotivasi kerja para karyawan.
2. Untuk mengetahui sejauh mana tingkat motivasi kerja karyawan PT. Windika Utama Semarang.
3. Untuk mengetahui hambatan-hambatan apa saja yang ditemui dalam melakukan motivasi kerja karyawan oleh manajemen PT. Windika Utama Semarang.

#### **D. Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan mampu digunakan sebagai bahan masukan dan dasar pengembangan personalia PT. Windika Utama Semarang khususnya, dan dapat memberikan sumbangan dan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan umumnya. Sedangkan bagi mahasiswa itu sendiri yaitu sebagai penambah pengetahuan dan pengalaman terutama pada masalah yang berhubungan dengan motivasi kerja pada perusahaan.

#### **E. Sistematika Penulisan**

Sistematika Tugas Akhir disusun dengan tujuan agar pokok masalah dapat dibahas secara urut dan terarah. Tugas Akhir ini terdiri dari lima bab, yaitu:

Bab I berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian dan sistematika penulisan.

Bab II berisi tentang teori dan konsep-konsep yang mendukung pemecahan masalah yang dikemukakan dalam penelitian ini.

Bab III dijelaskan mengenai lokasi penelitian, operasional konsep, jenis data, metode pengumpulan data dan metode analisis data.

Bab IV berisi tentang hasil Penelitian dan pembahasan, yaitu gambaran umum PT. Windika Utama Semarang, upaya manajemen PT. Windika Utama Semarang dalam memotivasi kerja karyawan, dan hambatan / kendala yang dihadapi manajemen PT. Windika Utama Semarang dalam memotivasi kerja karyawan.

Bab V adalah penutup yang terdiri dari kesimpulan dan saran.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Pengertian Motivasi**

Seringkali istilah-istilah *satisfaction* (kepuasan) dan motivasi digunakan secara salah. Kepuasan atau ketidakpuasan secara individual pegawai secara subyektif berasal dari kesimpulan yang berdasarkan pada perbandingan antara apa yang diterima pegawai dari pegawai dibandingkan dengan apa yang diharapkan, diinginkan atau dipikirkan oleh seseorang.

Banyak orang dengan keliru memandang motivasi sebagai suatu ciri pribadi yaitu, beberapa orang memilikinya dan orang-orang yang lain tidak. Dalam praktik, beberapa manajer menilai karyawan yang tampaknya kekurangan motivasi sebagai pemalas. Penilaian semacam itu mengandaikan seorang individu selalu malas atau kurang motivasi. Pengetahuan mengenai motivasi mengatakan kepada kita bahwa pandangan ini semata-mata tidak benar. Tingkat motivasi seorang individu beraneka, baik antara individu-individu maupun di dalam diri seorang individu pada waktu-waktu yang berlainan.

Winardi (2001 : 141) mendefinisikan motivasi, yaitu perilaku yang dilaksanakan guna memenuhi kebutuhan tertentu yang dirasakan. McClelland dalam A. A. Anwaar Prabu Mangkunegara (2001 : 103) mengemukakan bahwa, motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan atau mengerjakan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya

agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji. Berdasarkan pendapat McClelland tersebut, pegawai akan mampu mencapai kinerja maksimal jika ia memiliki motif berprestasi tinggi. Motif berprestasi yang perlu dimiliki oleh pegawai harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri selain lingkungan kerja. Hal ini karena motif berprestasi yang ditumbuhkan dari dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah.

Selanjutnya Tery (1986 : 328) menyatakan bahwa motivasi adalah keinginan yang terdapat pada seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan. Kemudian Ambar Teguh Sulistiyan dan Rosidah (2003 : 58) mendefinisikan, motivasi adalah merupakan proses pemberian dorongan kepada anak buah supaya anak buah dapat bekerja sejalan dengan batasan yang diberikan guna mencapai tujuan organisasi secara maksimal. Sementara Hasibuan (1996 : 92) mendefinisikan motivasi kerja adalah proses mempengaruhi dan mendorong seseorang untuk menyelesaikan tujuan yang diinginkan dan untuk menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama. Motivasi akan menjadi sangat penting karena dengan motivasi, diharapkan setiap karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi.

Abraham Sperling dalam A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2001 : 93) motif didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri.

Sedangkan William J. Stanton dalam A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2001 : 93) mendefinisikan bahwa suatu motif adalah kebutuhan yang distimulasi yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas.

Motivasi didefinisikan oleh Fillmore H. Stanford dalam A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2001 : 93) bahwa motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu. Robert A Baron dalam A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2001 : 93) motivasi dapat pula dikatakan sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri.

Menurut Ernest J. McCormick dalam A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2001 : 94) mengemukakan bahwa motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Menurut Siagian (1992 : 128) *motivating* merupakan keseluruhan proses pemberian motif bekerja kepada bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis. Istilah *motivating* yang dipergunakan Siagian ini hakikatnya sama dengan motivasi, yang tidak lain merupakan usaha menunjukkan proses pemberian motif atau dorongan. Sedangkan Stephen P. Robins (1996 : 198) mendefinisikan motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual.

Dari berbagai pengertian yang telah dikemukakan mengenai motivasi dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah serangkaian proses pemberian dorongan kepada seseorang untuk bertindak guna mencapai efektifitas kerja menuju tujuan yang diinginkan. Dalam kenyataannya yang berlaku umum adalah perwujudan dari teori motivasi jamak, yakni bahwa faktor yang mendorong manusia bekerja itu ada banyak macamnya, yang berbeda satu dengan yang lainnya.

## **B. Teori-Teori Motivasi Kerja**

### **1. Teori Kebutuhan**

Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Apabila pegawai kebutuhannya tidak terpenuhi maka pegawai tersebut akan menunjukkan perilaku kecewa. Sebaliknya, jika kebutuhannya terpenuhi maka pegawai tersebut akan memperlihatkan perilaku yang gembira sebagai manifestasi dari rasa puasnya.

Kebutuhan merupakan fundamen yang mendasari perilaku pegawai tanpa mengerti kebutuhannya. Motivasi juga dapat dipahami dari teori kebutuhan dasar manusia.

Abraham Maslow dalam Dessler (1992 : 331) mengemukakan bahwa secara teoritis motivasi terbentuk karena manusia memiliki lima kategori kebutuhan pokok, yaitu sebagai berikut :



- a. Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernapas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar.
- b. Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.
- c. Kebutuhan untuk merasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
- d. Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati, dan dihargai oleh orang lain.
- e. Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, *skill*, dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

Maslow dalam Stephen P. Robins (1996 : 200) memisahkan kelima kebutuhan itu sebagai order tinggi dan order rendah. Kebutuhan fisiologis dan kebutuhan akan keamanan sebagai kebutuhan order rendah dan kebutuhan merasa memiliki, kebutuhan akan harga diri, dan kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri sebagai kebutuhan order tinggi. Perbedaan antara kedua order itu berdasarkan alasan bahwa kebutuhan order tinggi dipenuhi secara internal (di dalam diri orang itu), sedangkan order rendah

terutama dipenuhi secara eksternal (dengan upah, kontrak serikat buruh, dan masa kerja, misalnya).

Frederick Herzberg dalam Dessler (1992 : 332) kemudian memilah teori Maslow di atas menjadi dua kebutuhan tingkat rendah yang terdiri dari fisiologis, rasa aman dan sosial serta kebutuhan tingkat tinggi yang terdiri dari ego dan perwujudan diri. Herzberg menyatakan pula bahwa cara terbaik untuk memotivasi seseorang adalah dengan memenuhi kebutuhan tingkat tingginya. Memberikan seseorang kenaikan gaji atau kondisi kerja yang lebih baik tidaklah dapat memotivasi seseorang karena kebutuhan tingkat rendah memang dapat dipenuhi dalam waktu singkat. Apabila kebutuhan itu terpenuhi maka motivasi selanjutnya adalah dengan menawarkan uang yang lebih banyak atau kondisi yang lebih baik. Cara yang tepat untuk memotivasi seseorang adalah dengan mengatur pekerjaan sedemikian rupa sehingga orang tersebut memperoleh rasa keberhasilan dengan melakukan pekerjaan tersebut. Pada akhirnya orang tersebut akan terus termotivasi untuk memenuhi idaman tanpa ada batasnya dalam rangka pemuasan kebutuhan tingkat tingginya seperti keberhasilan dan pengakuan. Namun proses untuk melakukan motivasi dengan pemenuhan kebutuhan tingkat tinggi memang harus melalui kebutuhan tingkat rendahnya.

Selanjutnya, Abraham Maslow dalam A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2001 : 96) mengemukakan bahwa orang dewasa secara normal memuaskan kira-kira 85 persen kebutuhan fisiologis, 70 persen

kebutuhan rasa aman, 50 persen kebutuhan untuk memiliki dan mencintai, 40 persen kebutuhan harga diri, dan hanya 10 persen kebutuhan aktualisasi diri. Dalam studi motivasi lainnya, David McClelland dalam A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2001 : 97) mengemukakan adanya tiga macam kebutuhan manusia yaitu sebagai berikut ini :

- a. *Need For Achievement*, yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah. Seorang pegawai yang mempunyai kebutuhan akan berprestasi tinggi cenderung untuk berani mengambil resiko. Kebutuhan untuk berprestasi adalah kebutuhan untuk melakukan pekerjaan lebih baik daripada sebelumnya, selalu berkeinginan untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi.
- b. *Need For Affiliation*, yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain.
- c. *Need For Power*, yaitu kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.

Beberapa orang mempunyai dorongan yang kuat sekali untuk berhasil. Mereka bergulat untuk prestasi pribadi bukannya untuk ganjaran sukses itu semata-mata. Mereka mempunyai hasrat untuk melakukan sesuatu dengan baik atau lebih efisien daripada yang telah dilakukan

sebelumnya. Dorongan ini adalah kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*). Dari riset mengenai kebutuhan akan prestasi, McClelland dalam Stephen P. Robins (1996 : 205) berpendapat bahwa, peraih prestasi tinggi memperbedakan diri mereka dari orang-orang lain oleh hasrat mereka untuk menyelesaikan hal-hal dengan lebih baik. Mereka mencari situasi dimana mereka dapat mencapai tanggung jawab pribadi untuk menemukan pemecahan terhadap problem-problem, dimana mereka mendapat umpan balik yang cepat atas kinerja mereka sehingga mereka dapat mengetahui dengan mudah apakah mereka menjadi lebih baik atau tidak, dan dimana mereka dapat menentukan tujuan-tujuan yang sedang-sedang tantangannya.

Kebutuhan kedua yang dipencilkan oleh McClelland adalah pertalian atau afiliasi (*need for affiliation*). Kebutuhan ini menerima perhatian paling kecil dari para peneliti. Afiliasi dapat dimiripkan dengan tujuan-tujuan Dale Carnegie dalam Stephen P. Robins (1996 : 206) yaitu hasrat untuk disukai dan diterima baik oleh orang-orang lain. Individu-individu dengan motif afiliasi yang tinggi berjuang keras untuk persahabatan, lebih menyukai situasi kooperatif daripada situasi kompetitif, dan sangat menginginkan hubungan yang sangat melibatkan derajat pemahaman timbal-balik yang tinggi.

Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*) adalah hasrat untuk mempunyai dampak, berpengaruh, dan mengendalikan orang-orang lain. Individu-individu dengan kekuasaan yang tinggi menikmati untuk

dibebani, bergulat untuk dapat mempengaruhi orang lain, lebih menyukai ditaruh ke dalam situasi kompetitif dan berorientasi-status, dan cenderung lebih peduli akan *prestise* (gengsi) dan memperoleh pengaruh terhadap orang-orang lain daripada kinerja yang efektif. Orang-orang yang memiliki tingkat kebutuhan yang tinggi terhadap kekuasaan lebih menyukai situasi dimana mereka dapat memperoleh dan mempertahankan kendali sarana untuk mempengaruhi orang lain. Mereka suka berada dalam posisi memberikan saran dan pendapat, serta membicarakan orang lain sebagai alat. Dengan cara ini mereka dapat memenuhi kebutuhan akan kekuasaan.

McClelland dalam Gary Dessler (1992 : 335) mengemukakan bahwa setiap orang memiliki semua kebutuhan itu dalam kadar tertentu. Tetapi, tidak ada dua orang yang sama memiliki semua kebutuhan itu dalam proporsi yang sama. Sebagai contoh, seseorang mungkin memiliki kebutuhan untuk berprestasi dengan kadar tinggi tetapi rendah kadar kebutuhan afiliasinya. Orang lain mungkin memiliki kebutuhan berafiliasi dengan kadar tinggi, tetapi rendah kadar kebutuhannya untuk berkuasa.

## **2. Teori ERG ( *Existence, Relatedness, Growth* )**

Alderfer dalam A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2001 : 98) mengemukakan teori ERG merupakan refleksi dari tiga dasar kebutuhan, yaitu :

- a. *Existence needs* (eksistensi). Kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi pegawai, seperti makan, minum, pakaian, bernapas, gaji, keamanan kondisi kerja.

- b. *Relatedness needs* (keterhubungan). Kebutuhan interpersonal, yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja.
- c. *Growth needs* (pertumbuhan). Kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi. Hal ini berhubungan dengan kemampuan dan kecakapan pegawai.

Teori ERG berargumen, bahwa kebutuhan tingkat lebih rendah yang terpuaskan mengantar ke hasrat untuk memenuhi kebutuhan order lebih tinggi, tetapi kebutuhan-kebutuhan ganda dapat beroperasi sebagai motivator-motivator sekaligus, dan halangan dalam mencoba memuaskan kebutuhan tingkat lebih tinggi dapat menghasilkan regresi ke suatu kebutuhan tingkat lebih rendah. Teori ERG lebih konsisten dengan pengetahuan mengenai perbedaan-perbedaan individual diantara orang-orang.

Teori ERG lebih konsisten dengan pengetahuan kita mengenai perbedaan-perbedaan individual di antara orang-orang. Variabel seperti pendidikan, latarbelakang keluarga, dan lingkungan budaya dapat mengubah pentingnya atau kekuatan dorong yang dipegang sekelompok kebutuhan untuk seorang individu tertentu. Bukti yang memperagakan bahwa orang-orang dalam budaya-budaya lain memperingatkan kategori-kategori kebutuhan secara berbeda (Stephen P. Robins, 1996 : 205).

### **3. Teori Insting**

Teori motivasi *insting* timbulnya berdasarkan teori evaluasi Charles Darwin. Darwin dalam A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2001

: 99) berpendapat bahwa tindakan yang *intelligent* merupakan refleksi dan *instingtif* yang diwariskan. Oleh karena itu, tidak semua tingkah laku dapat direncanakan sebelumnya dan dikontrol oleh pikiran.

Berdasarkan teori Darwin, selanjutnya William James, Sigmund Freud, dan McDougall dalam A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2001 : 99) mengembangkan teori *insting* dan menjadikan *insting* sebagai konsep yang penting dalam psikologi. Teori Freud menempatkan motivasi pada *insting* agresif dan seksual. McDougall menyusun daftar *insting* yang berhubungan dengan semua tingkah laku: rasa jijik, rasa ingin tahu, kesukaan berkelahi, rasa rendah diri, menyatakan diri, kelahiran, reproduksi, lapar, berkelompok, ketamakan, dan membangun.

#### 4. Teori *Drive*

Konsep *drive* menjadi konsep yang tersohor dalam bidang motivasi sampai tahun 1918. Woodworth dalam A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2001 : 99) menggunakan konsep tersebut sebagai energi yang mendorong organisasi untuk melakukan suatu tindakan. Kata *drive* dijelaskan sebagai aspek motivasi dari tubuh yang tidak seimbang. Misalnya, kekurangan makanan mengakibatkan berjuang untuk memuaskan kebutuhannya agar menjadi seimbang. Motivasi didefinisikan sebagai suatu dorongan yang membangkitkan untuk keluar dari ketidakseimbangan atau tekanan.

Clark L. Hull dalam A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2001 : 99) berpendapat bahwa belajar terjadi sebagai akibat dari *reinforcement*. Ia berasumsi bahwa semua hadiah (*reward*) pada akhirnya didasarkan atas

reduksi dan *drive* keseimbangan (*homeostatic drives*). Teori Hull dirumuskan secara matematis yang merupakan hubungan antara *drive* dan *habit strenght*.

$$\text{Kekuatan motivasi} = \text{Fungsi} (\text{drive} \times \text{habit})$$

*Habits strenght* adalah hasil dari faktor-faktor *reinforcement* sebelumnya. *Drive* adalah jumlah keseluruhan ketidakseimbangan fisiologis atau (*physiological imbalance*) yang disebabkan oleh kehilangan atau kekurangan kebutuhan komoditas untuk kelangsungan hidup. Berdasarkan perumusan teori Hull tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi seorang pegawai sangat ditentukan oleh kebutuhan dalam dirinya (*drive*) dan faktor kebiasaan (*habit*) pengalaman belajar sebelumnya.

## 5. Teori Lapangan

Teori lapangan merupakan konsep dari Kurt Lewin. Teori ini merupakan pendekatan kognitif untuk mempelajari perilaku dan motivasi. Teori lapangan lebih memfokuskan pada pikiran nyata seorang pegawai ketimbang pada *insting* atau *habit*. Kurt Lewin dalam A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2001 : 100) berpendapat bahwa perilaku merupakan suatu fungsi dari lapangan pada momen waktu. Kurt Lewin juga percaya pada pendapat para ahli psikologi Gestalt yang mengemukakan bahwa perilaku itu merupakan fungsi dari seorang pegawai dengan lingkungannya.

## 6. Teori Harapan

Teori harapan berargumen bahwa kekuatan kecenderungan untuk bertindak dalam suatu cara tertentu bergantung pada kekuatan suatu



pengharapan bahwa tindakan itu akan diikuti oleh suatu keluaran tertentu dan pada daya tarik dari keluaran tersebut bagi individu itu (Stephen P. Robins, 1996 : 215). Dalam istilah yang lebih praktis, teori pengharapan mengatakan seorang karyawan dimotivasi untuk menjalankan tingkat upaya yang tinggi bila ia meyakini upaya akan menghantar ke suatu penilaian kinerja yang baik; suatu penilaian yang baik akan mendorong ganjaran-ganjaran organisasional seperti suatu bonus, kenaikan gaji, atau suatu promosi; dan ganjaran-ganjaran itu akan memuaskan tujuan-tujuan pribadi karyawan. Stephen P. Robins (1996 : 215) berpendapat bahwa teori itu memfokuskan pada tiga hubungan, yaitu :

- a. Hubungan upaya dengan kinerja : Probabilitas yang di persepsikan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah upaya tertentu itu akan mendorong kinerja.
- b. Hubungan kinerja dengan ganjaran : Derajat sejauh mana individu itu meyakini bahwa berkinerja pada suatu tingkat tertentu akan mendorong tercapainya suatu keluaran yang diinginkan.
- c. Hubungan ganjaran dengan tujuan pribadi : Derajat sejauh mana ganjaran-ganjaran organisasional memenuhi tujuan-tujuan atau kebutuhan pribadi seorang individu dan daya tarik ganjaran-ganjaran potensial tersebut untuk individu itu.

Teori harapan membantu menjelaskan mengapa banyak sekali pekerja tidak termotivasi pada pekerjaannya dan semata-mata melakukan yang minimum yang diperlukan untuk menyelamatkan diri. Kunci ke teori

harapan adalah pemahaman dari tujuan-tujuan seorang individu dan tautan antara upaya dan kinerja, antara kinerja dan ganjaran, dan akhirnya antara ganjaran dan dipuaskannya tujuan individual. Sebagai suatu model kemungkinan (*contingency model*), teori harapan mengenali bahwa tidak ada asas yang universal untuk menjelaskan motivasi dari semua orang. Di samping itu, hanya karena kita memahami kebutuhan apakah yang dicari seseorang untuk dipenuhi tidaklah memastikan bahwa individu itu sendiri mempersepsikan kinerja tinggi sebagai penghantar ke pemenuhan kebutuhan-kebutuhan ini.

### **C. Prinsip-Prinsip dalam Motivasi Kerja Pegawai**

A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2001 : 100) mengemukakan bahwa terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja pegawai, yaitu sebagai berikut :

#### 1. Prinsip partisipasi

Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

#### 2. Prinsip komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

#### 3. Prinsip mengakui andil bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

4. Prinsip pendelegasian wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

5. Prinsip memberi perhatian

Pemimpin memberi perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahan, akan memotivasi pegawai bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

#### **D. Teknik Motivasi Kerja Pegawai**

Untuk memotivasi orang-orang (pegawai), tidaklah cukup dengan sesuatu yang dapat memenuhi kebutuhannya yang penting. Alasannya (untuk mengulang) adalah bahwa agar mereka memiliki kemampuan untuk memperoleh ganjaran. Victor Vroom dalam Dessler (1992 : 330) telah mengembangkan suatu teori motivasi yang memperhitungkan ekspektansi seseorang untuk berhasil. Vroom mengemukakan bahwa motivasi pada dasarnya muncul apabila terjadi dua hal yaitu, apabila nilai hasil tertentu (*valance*) sangat tinggi bagi orang yang menerimanya, dan apabila orang itu

merasa bahwa ia memiliki kesempatan yang cukup baik untuk menyelesaikan tugas dan memperoleh hasilnya.

Ringkasnya, model ekspektasi Vroom menyatakan bahwa orang termotivasi atau terdorong untuk berperilaku dalam cara tertentu yang dirasakan mengarah kepada perolehan ganjaran. Tetapi, memotivasi seseorang lebih mudah diucapkan daripada dilaksanakan, karena tiap orang memiliki kebutuhan (dan karenanya ganjaran yang penting) yang berbeda-beda. Oleh karena itu, setelah membicarakan mekanisme atau proses motivasi, maka perbincangan akan mengarah pada persoalan hal-hal yang dibutuhkan dan diinginkan orang-orang.

A.A.Anwar Prabu Mangkunegara (2001 : 101) mengemukakan terdapat beberapa teknik memotivasi kerja pegawai yaitu teknik pemenuhan kebutuhan pegawai dan teknik komunikasi persuasif. Kedua teknik tersebut dijelaskan sebagai berikut.

### **1. Teknik pemenuhan kebutuhan pegawai**

Pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja. Kita tidak mungkin dapat memotivasi kerja pegawai tanpa memperhatikan apa yang dibutuhkan. Abraham Maslow dalam A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2001 : 101) mengemukakan hierarki kebutuhan pegawai sebagai berikut.

- a. Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan makan, minum, perlindungan fisik, bernapas, dan seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang paling mendasar. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini pemimpin perlu memberikan gaji yang layak kepada pegawai.

- b. Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan perlindungan dari ancaman, bahaya, dan lingkungan kerja. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini pemimpin perlu memberikan tunjangan kesehatan, asuransi kecelakaan, perumahan, dan dana pensiun.
- c. Kebutuhan sosial atau rasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok unit kerja, berafiliasi, berinteraksi, serta rasa dicintai dan mencintai. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu menerima eksistensi atau keberadaan pegawai sebagai anggota kelompok kerja, melakukan interaksi kerja yang baik, dan hubungan kerja yang harmonis.
- d. Kebutuhan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati, dihargai oleh orang lain. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin tidak boleh sewenang-wenang memperlakukan pegawai karena mereka perlu dihormati, diberi penghargaan terhadap prestasi kerjanya.
- e. Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk mengembangkan diri dan potensi, mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian, kritik, dan berprestasi. Kebutuhan inilah yang mendorong seorang seniman mengungkapkan keahliannya di atas kanvas, kebutuhan yang memotivasi seseorang untuk bekerja pada siang hari dan kemudian mengikuti kuliah sore untuk mendapatkan gelar kesarjana. Dalam hubungannya dengan kebutuhan ini di dalam perusahaan atau organisasi, pemimpin perlu memberi kesempatan kepada pegawai

bawahan agar mereka dapat mengaktualisasikan diri secara baik dan wajar di perusahaan.

## 2. Teknik komunikasi persuasif

Teknik komunikasi persuasif merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai secara *ekstralogis*. A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2001 : 102) merumuskan teknik ini : “ **AIDDAS** “.

A = *Attention* (Perhatian)

I = *Interest* (Minat)

D = *Desire* (Hasrat)

D = *Decision* (Keputusan)

A = *Action* (Aksi/Tindakan)

S = *Satisfaction* (Kepuasan)

Penggunaannya, pertama kali pemimpin harus memberikan perhatian kepada pegawai tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat pegawai terhadap pelaksanaan kerja, jika telah timbul minatnya maka hasratnya menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin. Dengan demikian, pegawai akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

## **E. Karakteristik Motivasi Berprestasi**

### **1. Karakteristik motivasi berprestasi tinggi**

David C. McClelland dalam A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2001 : 103) mengemukakan 6 karakteristik orang yang mempunyai motif berprestasi tinggi, yaitu sebagai berikut :

- a. Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- b. Berani mengambil dan memikul resiko.
- c. Memiliki tujuan yang realistik.
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh.
- e. Memanfaatkan umpan balik yang konkret dalam semua kegiatan yang dilakukan.
- f. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Berdasarkan pendapat McClelland tersebut, pegawai akan mampu mencapai kinerja maksimal jika ia memiliki motif berprestasi tinggi. Motif berprestasi yang perlu dimiliki oleh pegawai harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri selain lingkungan kerja. Hal ini karena motif berprestasi yang ditumbuhkan dari dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah.

Selanjutnya Edward Murray dalam A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2001 : 103) berpendapat bahwa karakteristik orang mempunyai motivasi berprestasi tinggi adalah sebagai berikut :

- a. Melakukan sesuatu dengan sebaik-baiknya.
- b. Melakukan sesuatu untuk mencapai kesuksesan.
- c. Menyelesaikan tugas-tugas yang memerlukan usaha dan keterampilan.
- d. Berkeinginan menjadi orang terkenal atau menguasai bidang tertentu.
- e. Melakukan pekerjaan yang sukar dengan hasil yang memuaskan.
- f. Mengerjakan sesuatu yang sangat berarti.
- g. Melakukan sesuatu yang lebih baik daripada orang lain.
- h. Menulis novel atau cerita yang bermutu.

Berdasarkan pendapat McClelland dan Edward Murray, A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2001 : 104) mengemukakan bahwa karakteristik manajer yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi, antara lain :

- a. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- b. Memiliki program kerja berdasarkan rencana dan tujuan yang realistis serta berjuang untuk merealisasikannya.
- c. Memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan dan berani mengambil resiko yang dihadapinya.
- d. Melakukan pekerjaan yang berarti dan menyelesaikannya dengan hasil yang memuaskan.
- e. Mempunyai keinginan menjadi orang terkemuka yang menguasai bidang tertentu.

## **2. Karakteristik motivasi berprestasi rendah**

A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, (2001:104) mengemukakan mengenai karakteristik manajer yang motif berprestasinya rendah, antara lain :



- a. Kurang memiliki tanggung jawab pribadi dalam mengerjakan suatu pekerjaan atau kegiatan.
- b. Memiliki program kerja tetapi tidak didasarkan pada rencana dan tujuan yang realistis.
- c. Bersikap apatis dan tidak percaya diri.
- d. Tindakannya kurang terarah pada tujuan.

Adapun faktor-faktor yang sangat mempengaruhi motivasi berprestasi dan pencapaian prestasi, yaitu tingkat kecerdasan (IQ) dan kepribadian. Artinya, orang yang mempunyai motivasi prestasi yang tinggi bila memiliki kecerdasan yang memadai dan kepribadian yang dewasa akan mampu mencapai prestasi maksimal. Hal ini karena tingkat kecerdasan (IQ) merupakan kemampuan potensi, dan kepribadian merupakan kemampuan seseorang untuk mengintegrasikan fungsi psiko-fisiknya yang sangat menentukan dirinya dalam menyesuaikan diri terhadap lingkungan (A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2001 : 104).

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian ini bertempat di PT. Windika Utama Semarang , Jalan Beringin Raya No. 37, Kelurahan Wonosari, Kecamatan Ngaliyan, Semarang, Jawa Tengah.

#### **B. Operasional Konsep**

Penelitian ini akan mengkaji masalah sumber daya manusia, khususnya pada bidang personalia mengenai motivasi kerja karyawan PT. Windika Utama Semarang. Adapun operasional konsep dirumuskan sebagai berikut:

1. Upaya pihak manajemen perusahaan dalam memotivasi kerja para karyawannya, yaitu bagaimanakah sistem yang digunakan dan program – program yang diterapkan oleh manajemen PT. Windika Utama Semarang dalam memotivasi kerja para karyawannya agar tingkat produktivitas kerja mereka meningkat..
2. Tingkat motivasi kerja karyawan, yang dimaksudkan disini yaitu apakah tingkat motivasi kerja para karyawan PT. Windika Utama Semarang tergolong tinggi atau rendah.
3. Hambatan yang ditemui dalam melakukan motivasi kerja karyawan, yaitu kendala-kendala apa saja yang menjadi hambatan manajemen PT. Windika Utama Semarang dalam memotivasi kerja para karyawannya.

### **C. Jenis Data**

Untuk memperoleh data yang dibutuhkan, maka dalam penelitian ini menggunakan data :

#### 1. Data Primer

Adalah data yang diperoleh secara langsung dari objek yang diamati pada waktu penelitian yaitu PT. Windika Utama Semarang.

#### 2. Data Sekunder

Adalah data yang diperoleh dari buku-buku atau *literature* sebagai penunjang penelitian.

### **D. Metode Pengumpulan Data**

#### 1. Observasi

Pengumpulan data dengan melalui observasi atau penelitian langsung dilapangan yaitu pada PT. Windika Utama Semarang.

#### 2. Wawancara

Metode wawancara adalah dialog antara pewawancara dengan terwawancara untuk memperoleh informasi yang lengkap, tepat dan jelas secara langsung. Wawancara yang dilakukan, ditujukan kepada karyawan PT. Windika Utama Semarang. Metode ini digunakan untuk mengetahui tentang motivasi kerja yang dilakukan pada PT. Windika Utama Semarang.

### 3. Dokumentasi

Adalah teknik pengumpulan data dengan menggunakan cara mencari catatan-catatan atau dokumen-dokumen yang ada dan telah dipublikasikan oleh PT. Windika Utama Semarang.

### 4. Studi Pustaka

Studi pustaka merupakan metode pengumpulan data dengan cara mencari informasi melalui buku-buku, koran, majalah, dan literatur lainnya Gorsy Keraf (2001 : 166). Penelitian ini menggunakan metode studi pustaka untuk mendukung dalam menyelesaikan Tugas Akhir.

## **E. Metode Analisis Data**

Dalam penelitian ini, metode analisis data yang digunakan yaitu menggunakan metode analisis data secara analisis deskriptif. Metode analisis deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran atau suatu kilas peristiwa pada masa sekarang. Tujuannya adalah untuk membuat deskriptif gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat serta hubungan antara fenomena yang diselidiki (Nazir, 1988 : 63). Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif dimaksudkan agar memperoleh gambar dan data secara sistematis tentang berbagai hal yang berkaitan erat dengan motivasi kerja karyawan di PT. Windika Utama Semarang.

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum PT. Windika Utama Semarang**

##### **1. Letak Perusahaan**

PT. Windika Utama Semarang berlokasi di Jl. Beringin Raya No. 37 Kelurahan Wonosari, Kecamatan Ngaliyan , Semarang, Jawa Tengah. Kondisi alam sekitarnya berupa tanah perbukitan dengan terdapat banyak pepohonan disekitarnya, dekat dari pemukiman penduduk, mudah dijangkau dengan transportasi yang ada (jalan beraspal, angkutan umum mudah), tenaga kerja memadai dari daerah sekitar dan sumber bahan baku rajungan yang telah direbus dapat dengan mudah diperoleh dari daerah-daerah sekitar, bahkan dari daerah luar Jawa dengan penanganan bahan baku optimal.

Dengan lokasi demikian, bagi perusahaan maupun pekerja sangat menguntungkan, yaitu lingkungan dengan udara sejuk akan semakin mendukung proses pengalengan dan menambah kenyamanan karyawan dalam bekerja atau saat istirahat, sehingga dengan kondisi alam yang demikian diharapkan dapat meningkatkan produktivitas kerja para karyawannya. Adanya perumahan di sekitar pabrik akan menguntungkan karyawan untuk bisa tinggal di sekitar lokasi pabrik sehingga lebih tenang dalam bekerja.

Adapun batas-batas wilayah dari PT. Windika Utama Semarang yaitu:

- Sebelah Utara berbatasan dengan perkebunan dan pemukiman penduduk.
- Sebelah Selatan berbatasan dengan perumahan (Perum Beringin Raya).
- Sebelah Barat berbatasan dengan perkebunan dan sungai Beringin
- Sebelah Timur berbatasan dengan Jalan Beringin Raya.

## **2. Sejarah Perusahaan**

PT. Windika Utama Semarang adalah perusahaan perikanan yang menghasilkan produk berupa rajungan kaleng dengan sasaran pasar adalah Amerika Serikat, Uni Eropa dan Jepang. PT. Windika Utama Semarang berdiri sejak tahun 1992 berdasar pada akte notaris no. 63, hari Jum'at, tanggal 31 Januari 1992 dengan lembaran berita Negara tanggal 11 Desember 1992 No. 99 dengan nama perseroan terbatas "PT. Windika Utama" yang berkedudukan di Semarang- Jawa Tengah.

Dimulai dengan tahun anggaran 1992 dengan persetujuan direksi dan komisaris yang berkedudukan di Jakarta, maka dibuat suatu komitmen kerja yang akan dijalankan antara lain :

- a. Menjalankan usaha dalam bidang pemborongan bangunan yang meliputi kontraktor, arsitektur, konsultan, perencanaan, dan pelaksanaan berbagai layanan diantaranya hotel-hotel, gedung-gedung, peralatan, jalan, dan pekerjaan sipil pada umumnya.

- b. Menjalankan usaha dalam bidang pengadaan barang yang meliputi alat peralatan suku cadang teknik, mesin, listrik, perikanan dan pertanian.
- c. Menjalankan usaha dalam bidang jasa *post control*, *zermute control*, fumigasi dan perikanan.
- d. Menjalankan perdagangan umum termasuk import dan ekspor, inter-insulain dan lokal baik sebagai agen, komisi, restribitas, leveransir dan grossir dari semua dan segala barang yang diperdagangkan baik untuk perhitungan dan tanggungjawabnya pihak lain dengan mendapat komisi.
- e. Berusaha dibidang perkebunan.
- f. Mengusahakan perindustrian dan pabrikasi untuk barang berat maupun ringan.

Pada periode Januari 1992 – September 1992 perusahaan telah menjalankan usaha dibidang *Suplier*, *Fisheries*, *Contractor* dan pengolahan hasil pertanian (agro bisnis) kerja sama dengan PT. Madewa Semarang. Dengan melihat kondisi kegiatan usaha pada periode Januari 1992 sampai dengan September 1992 yang dilihat dari segi rutinitas kurang memenuhi target anggaran perusahaan yang sudah ditentukan, maka pada bulan September 1992, perusahaan mencoba untuk melihat prospek hasil laut yang dipandang sebagai komoditas non migas yang berlimpah di negara kita Indonesia ini, maka perusahaan mencoba untuk mengelola hasil laut yaitu ikan terinasi kualitas ekspor dengan melakukan pengolahan sendiri, oleh karena masih kurangnya pengalaman dibidang

eksport maka produk hasil pengolahan dijual ke *broker export* yang ada di Indonesia.

Dari hasil usaha sampai dengan September 1993, maka perusahaan lebih terbuka untuk membuka usaha pengolahan hasil laut ini secara lebih meluas dan atas negoisasi penjualan langsung ke pembeli pertama (eksport langsung) maka pada pertengahan tahun 1993 perusahaan membuat pabrik pengolahan yang pertama kalinya di wilayah Rembang, Jawa Tengah. Dari situlah akhirnya perusahaan mengembangkan usahanya di setiap wilayah yang diperkirakan dapat mendukung tersedianya bahan baku yaitu kawasan pantai utara yang antara lain :

- Jawa Timur : meliputi Wilayah Ngaglik, Banyuwangi dan Situbondo.
- Jawa Tengah : Rembang, Demak, Kendal dan Pemalang.
- Jawa Barat : meliputi Cirebon, Indramayu, Labuan-Banten, Serang hingga wilayah Lampung (Sumatera).

Perkembangan selanjutnya, produk yang dihasilkan yaitu rajungan beku pada akhir tahun 1995 dengan pertimbangan memanfaatkan hasil laut dan prospek pasar yang menguntungkan. Dua produk dihasilkan secara bersamaan selama dua tahun. Terinasi dieksport ke Jepang, sedangkan rajungan beku diekspor ke Eropa dan Amerika.

Akhirnya dengan melihat dan mengevaluasi prospek kegiatan dan mengevaluasi prospek kegiatan usaha yang telah berjalan hingga periode yang berakhir yaitu tahun 1995, maka perusahaan terus berusaha untuk



mengembangkan dan melebarkan sayapnya dengan melihat berbagai macam prospek hasil laut yang kemudian perusahaan telah membuka wilayah kerja baru di Sulawesi dan sekitarnya. Dan akhirnya pada bulan Juli 1996 berdasarkan rapat dewan komisaris dan direksi yang ada di Jakarta maka perusahaan mencoba untuk membangun pabrik pusat sendiri yang berlokasi di Semarang. Pada bulan Desember 1996 dengan melihat prospek dan banyaknya bahan baku untuk rajungan, disamping terus menjalankan produk terinasi (proses packing kering) yang dikelola sejak awal, perusahaan melihat alternatif pengembangan produk rajungan, maka perusahaan mencoba membuka usahanya diberbagai wilayah untuk pengolahan rajungan seperti di Sumatera (Lampung) dan Ujung Pandang.

Kemudian pada tahun 1997 akhirnya PT. Windika Utama Semarang hanya memproduksi rajungan dalam kaleng (pengalengan rajungan) dengan segala variannya / variasi produk sehingga hasil produksi dapat lebih optimal dalam memenuhi permintaan pasar yang semakin meningkat. Dengan produksi setiap hari rata-rata 3 ton bahan baku rajungan rebus dalam bentuk daging yang didapatkan dari seluruh pesisir pantai di wilayah Indonesia dan sebagian *brankas* (rajungan utuh dengan cangkangnya) dengan jumlah tenaga kerja  $\pm 300$  orang. Hal ini dikarenakan adanya kesulitan pemasaran terinasi yang dikarenakan persaingan usaha pengeringan ikan terinasi sangat tinggi dan pangsa pasar yang tidak terlalu luas, sedangkan minat akan daging rajungan sangat tinggi khususnya daging rajungan kaleng untuk Jepang, Amerika, dan Eropa hingga saat ini.

PT. Windika Utama Semarang memiliki cabang di Cirebon, Ujung Pandang dan Lampung dengan sejumlah *mini plant* penyuplai bahan baku tersebar di seluuah pesisir pantai di wilayah Indonesia. Dengan adanya *mini plant* ini, upaya memenuhi jumlah bahan baku yang diperlukan sangat mudah, tidak tergantung pada hasil laut nelayan saja, namun dapat dipenuhi sendiri secara optimal yang dilakukan miniplant-miniplant yang tersebar di sebagian besar kawasan Indonesia (Jawa, Sumatera, Kalimantan, dan Sulawesi) sehingga proses pengalengan tidak terhenti karena kekurangan bahan baku.

PT. Windika Utama telah mempunyai cabang perusahaan antara lain :

1. PT. Rajungan Sapta Nusa (RSN) di Cirebon , Jawa Barat.
2. PT. Panji Saburai Putra (PSP) di Lampung.
3. PT. Nuansa Cipta Mangello (NCM) di Makasar.

Disamping pengolahan hasil laut tersebut diatas, perusahaan juga membuka berbagai kesempatan yang dapat memenuhi prospek kedepan yang menyangkut pengolahan hasil laut antara lain : pengolahan ikan basah, chitin, chitosan dll, yang mana saat ini sedang digalakan ekspor non migas dengan mengadakan eksploitasi kelautan dengan sasaran ekspor.

Adapun Visi dan Misi dari perusahaan itu sendiri adalah :

a. Visi :

- 1) Raja perikanan dunia (*king of fisheries in the world*).

- 2) Mempertahankan bisnis yang digeluti sampai ke anak cucu.
- 3) Meningkatkan taraf hidup keluarga besar Windika Utama.

b. Misi :

- 1) Menguasai bisnis perikanan di seluruh wilayah Indonesia sebagai langkah awal dalam rangka untuk ekspansi ke wilayah di luar Indonesia (*Go International*).
- 2) Memperluas market dan meningkatkan volume penjualan (ekspor) ke berbagai negara diseluruh dunia.

### 3. Struktur Organisasi

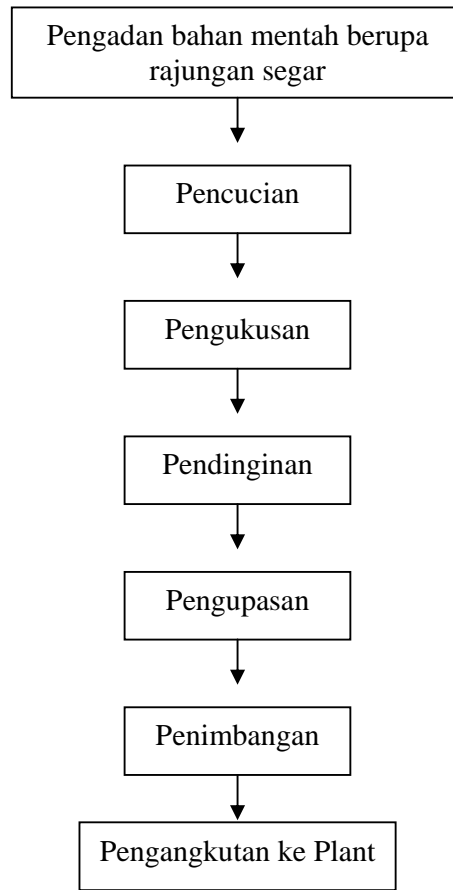
PT. Windika Utama Semarang dipimpin oleh *Factory Manager* yang membawahi 7 (tujuh) departemen dan ketujuh departemen itu dipimpin oleh seorang manager yang dibantu oleh staff (bagan terlampir).

### 4. Proses Produksi

#### a. Proses Produksi di *MiniPlant*

*Mini Plant* merupakan mitra dari *Plant* yang bertanggung jawab terhadap proses pengupasan daging rajungan. *Mini Plant* mempunyai karyawan yang lebih sedikit dibandingkan dengan *Plant*. Semua proses produksi di *Mini Plant* diawasi oleh seorang koordinator lapangan yang bertanggung jawab langsung kepada manajer operasional. *Mini Plant* dikelola oleh *supplier* di bawah binaan perusahaan. Proses produksi di *Mini Plant* dapat dilihat pada gambar 1.

**Gambar 1.**  
**DIAGRAM ALIR TAHAPAN PROSES PRODUKSI RAJUNGAN**  
**DI MINI PLANT**

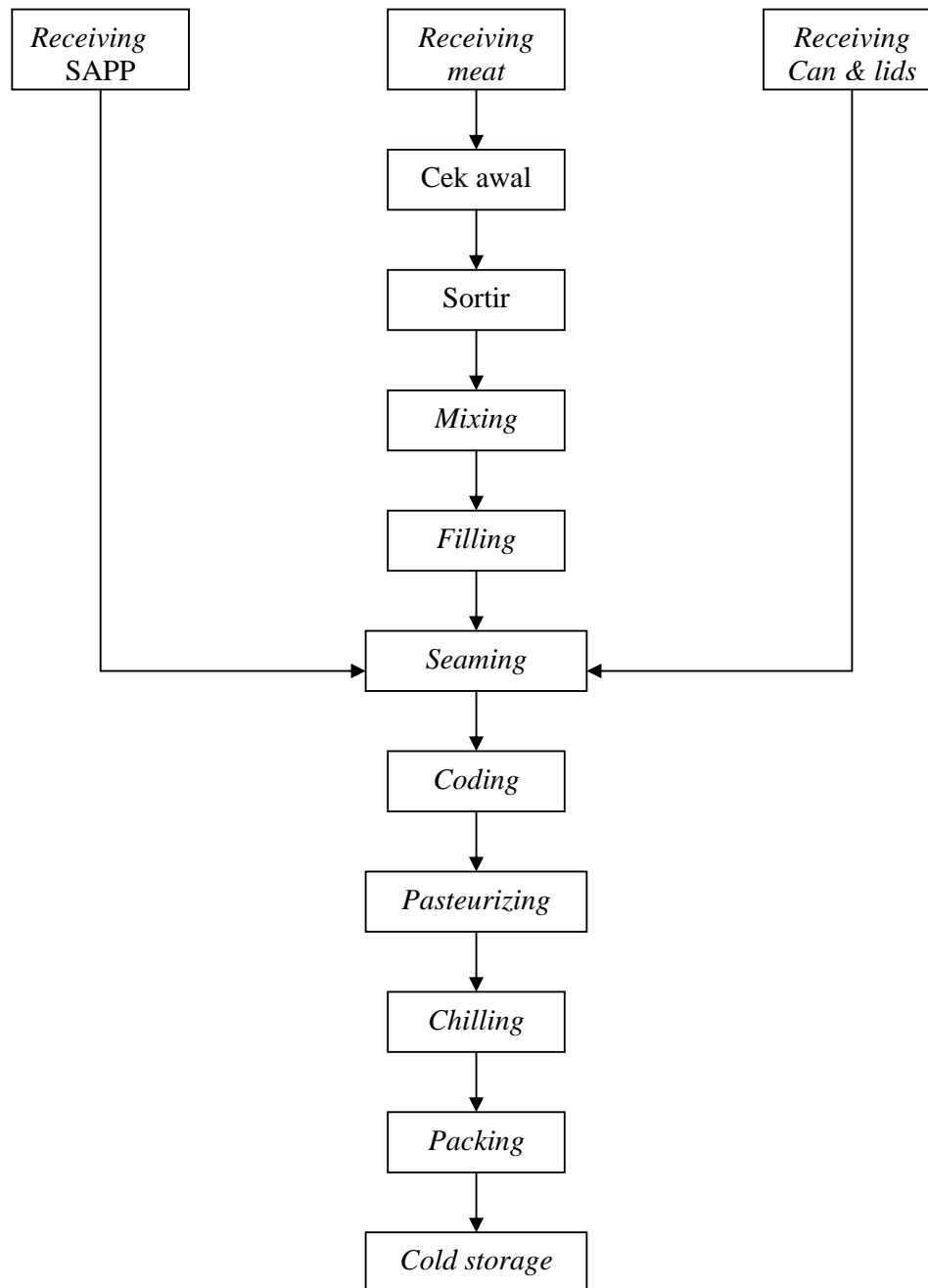


Sumber : Departemen Produksi PT. Windika Utama Semarang Th. 2003.

**b. Proses Produksi di *Plant***

Proses produksi pengalengan rajungan di PT. Windika Utama dibagi menjadi beberapa tahapan proses. Alur proses pengolahan daging rajungan pasteurisasi dapat dilihat pada gambar 2.

**Gambar 2.**  
**SKEMA PROSES PENGALENGAN RAJUNGAN PT. WINDIKA UTAMA SEMARANG**



Sumber : Departemen Produksi PT. Windika Utama Semarang Th. 2003.

1) *Receiving* (Penerimaan Bahan Baku)

*Receiving* merupakan penerimaan bahan baku yang diperoleh dari beberapa area atau *supplier*. Bahan baku yang dimaksudkan adalah bahan baku rajungan matang yang telah dipisahkan tiap bagiannya.

2) Cek Awal

Cek *awal* merupakan pengecekan daging rajungan dari *receiving*, bertujuan untuk memilih daging yang *good* dan *eject*.

3) Sortir

Sortir merupakan proses pemilihan daging rajungan yang benar-benar layak dan bagus sesuai standar mutu untuk dikalengkan.

4) Pencampuran (*Mixing*)

Pencampuran (*mixing*) daging rajungan yang berasal dari beberapa area dilakukan untuk mendapatkan keseragaman mutu. Pencampuran dilakukan dengan mencampur daging dari jenis yang sama dari lokasi atau area yang berbeda sehingga bisa didapatkan daging dengan kualitas yang seragam.

5) Pengisian ke Dalam Kaleng (*Filling*)

Proses *filling* ini adalah tahap pengisian daging rajungan yang telah mengalami proses *mixing* ke dalam kaleng.

6) Penutupan Kaleng (*Seaming*)

*Seaming* adalah proses pengalengan rajungan dengan menggunakan mesin seamer (*seamer machine*) atau dengan teknik

*double seam*. Teknik ini akan menghasilkan suatu penutupan yang hermetis (tahan bocor) diantara badan kaleng dan tutupnya.

7) Pemberian Kode (*Coding*)

Pemberian kode (*coding*) adalah proses pemberian kode pada kaleng setelah selesai seaming.

8) *Pasteurisasi*

*Pasteurisasi* adalah cara untuk membunuh kuman patogen dengan cara pemanasan uap.

9) *Chilling*

*Chilling* adalah proses pendinginan produk setelah selesai dipasteurisasi dengan menggunakan suhu 32°F atau 0°C dengan waktu 2 jam.

10) *Pengepakan (Packing)*

Proses pengepakan merupakan proses pengemasan *finish product* kedalam *Master Carton (MC)* yang berlapis lilin untuk mencegah migrasi air dari dan keluar *Master Carton*, sehingga tidak mudah basah dan tidak menyerap air.

11) *Penyimpanan (Cold Storage)*

Setelah proses packing selesai, kemudian produk disimpan dalam ruangan *cold storage* yang suhunya 32° atau 0°. *Cold Storage* adalah ruangan yang digunakan untuk penyimpanan produk setelah *packing*. Tujuannya adalah agar suhunya tetap seimbang dan terjaga sampai proses ekspor dilakukan.

## 12) Ekspor

Proses ekspor adalah akhir dari seluruh kegiatan produksi pengalengan rajungan di PT. Windika Utama, dimana *finished product* sudah siap dikirim kepada *buyer* sesuai dengan negara yang dituju. Ekspor dilakukan jika ada permintaan dari *buyer* yang telah melakukan pembayaran.

## **B. Upaya Manajemen PT. Windika Utama Semarang dalam Memotivasi Kerja Karyawan**

Untuk mencapai tingkat motivasi kerja yang tinggi atau yang diinginkan perusahaan, maka pihak manajemen PT. Windika Utama Semarang melakukan upaya dan program-program peningkatan motivasi guna tercapainya produktivitas kerja karyawannya. Prinsip dan tujuan dari program – program motivasi kerja di lingkungan perusahaan adalah bagaimana menjadikan karyawan / tenaga kerja merupakan asset atau bagian dari perusahaan dan bukan merupakan alat produksi, sehingga karyawan merasa sebagai bagian dari perusahaan. Adapun berbagai upaya yang dilakukan oleh manajemen perusahaan yang berkelanjutan guna menumbuhkan, mempertahankan, dan meningkatkan motivasi kerja karyawannya adalah sebagai berikut :

1. Segala ketentuan pemerintah mengenai ketenagakerjaan sepenuhnya dijalankan dan diterapkan di lingkungan kerja PT. Windika Utama



Semarang oleh manajemen perusahaan, sehingga tidak ada keluhan dari para karyawan tentang hal-hal yang sudah ditentukan (normatif).

2. Disamping kompensasi berupa gaji (normatif), manajemen PT. Windika Utama Semarang juga memberikan kebijakan berupa uang makan dan uang transport kepada seluruh karyawannya. Hal ini dilakukan guna memberikan kompensasi lebih, bukan hanya sekedar memenuhi ketentuan yang ditetapkan oleh pemerintah, akan tetapi guna memberikan dorongan agar timbul motivasi kerja, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Bagi karyawan yang mempunyai masa kerja lama, mendapatkan kebijakan tunjangan masa kerja yang besarnya sesuai dengan masa kerja karyawan yang bersangkutan. Hal ini sesuai dengan teori Maslow dalam Stephen P. Robins (1996 : 2000), yaitu dengan memberikan kebijakan tunjangan masa kerja yang termasuk dalam kebutuhan order rendah terutama dipenuhi secara internal (dengan upah, kontrak serikat buruh, dan masa kerja). Disamping itu, perusahaan juga memberlakukan sistem penggajian / kompensasi khusus / tertentu, dimana karyawan yang rajin dan bekerja melebihi target yang telah ditentukan akan mendapatkan gaji yang lebih banyak dari karyawan yang bekerja biasa – biasa saja. Hal ini dapat menciptakan dan memacu motivasi kerja karyawan yang cukup signifikan.
4. Pada bagian-bagian atau unit-unit kerja tertentu diberikan insentif karena pertimbangan tanggung jawab dan resiko tertentu, dimana bagian – bagian tersebut memiliki resiko dan tanggung jawab yang sangat besar dan

beresiko terhadap produk akhir / *finished good*. Hal ini sesuai dengan pendapat Maslow dalam Desler (1992 : 331) yaitu secara teoritis motivasi terbentuk karena manusia memiliki lima kategori kebutuhan pokok, dalam hal ini termasuk dalam kategori kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.

5. Guna menjaga kesehatan para karyawannya, diberikan minuman susu dan fasilitas *general check up* sekali dalam setahun. Hal ini dimaksudkan untuk menjaga kesehatan karyawan dan memantau perkembangan kondisi kesehatan karyawan, sehingga diharapkan dengan program ini karyawan tidak khawatir bekerja dalam ruangan dingin dan menggunakan bahan – bahan kimia tertentu karena dijamin kesehatannya. Sedangkan biaya pengobatan bagi karyawan yang sakit akan ditanggung oleh perusahaan dengan proporsi biaya yang sudah ditentukan oleh perusahaan. Dalam hal ini manajemen PT. Windika Utama Semarang sesuai dengan teori kebutuhan Maslow dalam Desler (1992 : 331) yaitu kebutuhan fisiologis; kebutuhan untuk makan, minum, dan perlindungan fisik.
6. Secara periodik karyawan dirolling guna menghindari kejenuhan dalam melakukan pekerjaannya. *Rolling* ini dimaksudkan agar kondisi lingkungan kerja karyawan selalu berubah, sehingga tidak monoton.
7. Disamping Tunjangan Hari Raya (THR) yang bersifat normatif, setiap tahun karyawan juga diberikan bonus kinerja yang besarnya disesuaikan dengan masa kerja dan prestasi kerja. Pemberian bonus terhadap karyawan

ini sesuai dengan teori harapan yang dikemukakan oleh Stephen P. Robins (1996 : 215) yang berargumen bahwa kekuatan cenderung untuk bertindak dalam suatu cara tertentu tergantung pada kekuatan suatu pengharapan bahwa tindakan itu akan diikuti oleh suatu keluaran tertentu dan pada daya tarik dari keluaran tersebut bagi individu yaitu dengan memberikan bonus terhadap karyawan. Hal ini mampu memacu motivasi kerja karyawan perusahaan.

8. Perusahaan mengadakan rekreasi bagi seluruh karyawan setiap tahun dengan tujuan *refreshing* dan meningkatkan kebersamaan sesuai kondisi perusahaan.
9. Perusahaan memberangkatkan haji karyawan setiap tahunnya dengan teknik undian yang dapat diikuti seluruh karyawan pada semua jenjang / level. Disamping itu, dalam setiap peringatan hari besar Islam, perusahaan selalu memperingatinya guna menanamkan dasar keimanan pada karyawan supaya lebih mendekatkan diri pada Tuhan, dan memupuk rasa kebersamaan guna meningkatkan motivasi dan kinerja para karyawannya.
10. Guna pertimbangan pengabdian pada lingkungan, perusahaan mempunyai program-program "*corporate social responsibility*", antara lain dengan memberikan sumbangan pembangunan masjid, pengaspalan jalan, memberikan sumbangan jika ada pengajian, memberikan daging korban pada saat Idul Adha kepada warga, dan menarik karyawan di sekitar lingkungan pabrik untuk bekerja.

11. Guna memacu produktivitas, perusahaan menerapkan sistem target dan memberikan *reward* bagi kelompok kerja yang mampu memenuhi atau melebihi target yang ditetapkan dan memberikan *treatment* / perlakuan khusus bagi kelompok yang tidak memenuhi target kerja yang sudah ditentukan oleh manajemen perusahaan.
12. Secara periodik berdasar kriteria khusus, perusahaan menunjuk karyawan terbaik / teladan dalam setiap levelnya, diberikan penghargaan (piagam, piala, uang, dll), serta foto dipasang di ruang tamu perusahaan. Hal ini sesuai dengan pendapat McClelland dalam Stephen P. Robins (1996 : 205) bahwa, peraih prestasi tertinggi memperbedakan diri mereka dari orang-orang lain oleh hasrat mereka untuk menyelesaikan hal-hal dengan lebih baik. Dengan cara ini diharapkan mampu memacu motivasi berprestasi dan menciptakan situasi kerja yang kompetitif dan diharapkan karyawan termotivasi untuk menjadi yang terbaik.
13. Guna mempertahankan dan meningkatkan motivasi kerja menuju produktivitas perusahaan, yang terpenting adalah bagaimana perusahaan berusaha menciptakan situasi dan iklim yang kondusif bagi seluruh karyawan untuk bekerja, menyediakan fasilitas-fasilitas kerja yang memadai dan memenuhi syarat, melindungi pekerja / karyawan dalam program asuransi (kecelakaan kerja, pemeliharaan kesehatan dan pensiun), sehingga segenap karyawan dapat berinovasi dan berkreasi dalam rangka mengaktualisasikan diri. Keamanan, kenyamanan dan kebersihan tempat kerja juga merupakan prioritas yang sangat diutamakan.

14. Bagi karyawan perusahaan yang melahirkan, menikah, orang tua / keluarga meninggal dunia, dan sejenisnya, perusahaan memberikan bantuan baik berupa uang suka maupun uang duka dengan jumlah yang cukup sebagai bentuk apresiasi perusahaan kepada karyawan (karyawan merupakan asset bukan alat).
15. Perusahaan juga mendirikan koperasi meliputi usaha unit toko dan simpan pinjam. Seluruh karyawan menggunakan fasilitas koperasi untuk memenuhi kebutuhannya (baik berupa uang, sembako, maupun guna memenuhi kebutuhan lainnya).
16. Guna memupuk rasa kebersamaan dan kekompakan kerja, dalam peringatan hari ulang tahun Republik Indonesia, juga diadakan berbagai macam lomba antara lain ; karaoke, bulutangkis, tenis meja, voli, dll. yang diselenggarakan dan diikuti oleh seluruh karyawan.

Segala program kesejahteraan karyawan yang ada sebagian besar bertujuan bagaimana agar karyawan sebagai asset perusahaan dapat menjadikan perusahaan sebagai rumah kedua, sehingga karyawan merasa kerasan, betah dan mempunyai motivasi kerja yang tinggi dalam bekerja. Hal ini sesuai dengan teknik motivasi kerja pegawai yang dikemukakan oleh A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2001 : 101) yaitu teknik pemenuhan kebutuhan pegawai dan teknik komunikasi persuasif, dimana teknik kebutuhan pegawai merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja, dan teknik komunikasi persuasif merupakan salah satu teknik memotivasi kerja karyawan yang

dilakukan dengan cara mempengaruhi karyawan yaitu dengan memberikan perhatian langsung kepada para karyawan.

### **C. Tingkat Motivasi Kerja Karyawan PT. Windika Utama Semarang**

Untuk mengetahui sejauh mana tingkat motivasi kerja karyawan PT. Windika Utama Semarang, yaitu berdasarkan keterangan dari hal-hal berikut :

1. Pengamatan / observasi langsung terhadap karyawan di lingkungan PT. Windika Utama Semarang pada bagian-bagian :
  - a. Produksi (pengamatan pekerjaan karyawan bagian sortir / sortase).
  - b. Departemen *Quality Control* (pengamatan pekerjaan karyawan *Quality Control* bagian *pasteurisasi*).
  - c. Umum (pengamatan pekerjaan karyawan bagian operator kebersihan / sanitasi dan operator umum).
  - d. Pengamatan umum pada semua ruangan kerja lingkungan pabrik.
2. Wawancara / *interview* langsung dengan karyawan PT. Windika Utama Semarang pada bagian :
  - a. Manager Personalia.
  - b. Staff personalia bagian kesejahteraan karyawan harian.
  - c. Staff personalia bagian kesejahteraan karyawan staff.
  - d. *Supervisor* produksi (Sortir dan *Pasteurisasi*).
  - e. Operator *packing* departemen produksi.
  - f. Pelaku sortir / sortase departemen produksi.

3. *Cross check* atas beberapa ketentuan dan kebijakan perusahaan yang diberlakukan kepada karyawan.
4. *Cross check* data karyawan.

Diperoleh data sebagai berikut :

- 1) Berdasarkan pengamatan dan observasi langsung yang dilakukan pada bulan Agustus 2006 di lingkungan pabrik PT. Windika Utama Semarang, seluruh karyawan pada saat jam kerja bekerja semua sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing.

Jam kerja yang ditetapkan oleh pihak perusahaan PT. Windika Utama Semarang yaitu :

Hari Senin – Jum'at : 08.00 – 16.00 WIB

Hari Sabtu : 08.00 – 14.30 WIB.

Selebihnya diperhitungkan *overtime* / lembur yang dibayar sesuai dengan ketentuan Departemen tenakerja (Depnaker) / Pemerintah.

Efisiensi dan efektivitas kerja terlihat pada semua unit kerja, sehingga tidak kelihatan ada karyawan yang tidak bekerja. Pada saat jam istirahat (jam 12.00 – 13.00), seluruh karyawan tidak boleh ada yang berada dalam ruang kerjanya dan perusahaan menyediakan tempat istirahat bagi karyawan yang cukup luas dengan kualitas bangunan yang representatif.

- 2) Berdasarkan wawancara / *interview* dengan beberapa karyawan diperoleh data sebagai berikut :

a) Perusahaan melalui departemen personalia mempunyai beberapa saluran komunikasi guna mengetahui dan menyerap keluhan, kritik, dan saran dari seluruh karyawan antara lain :

- (1) *Meeting* koordinasi dan konsolidasi pada semua bagian dan departemen yang diselenggarakan secara periodik (minimal 1 bulan 1 x) yang diikuti seluruh karyawan pada bagian tersebut dan dipimpin oleh Kepala Bagian / *Supervisor*.
- (2) Setiap minimal 2 – 3 bulan diadakan dialog dan konsolidasi yang dihadiri oleh seluruh manager dan seluruh karyawan sampai pada level dibawah guna mengetahui perkembangan pekerjaan, menginformasikan tentang kondisi perusahaan, menyerap aspirasi dan keluhan.
- (3) Perusahaan menyediakan kotak saran yang boleh diisi oleh seluruh karyawan dan ditempatkan pada tempat yang strategis di pabrik.
- (4) Adanya majalah dinding dan papan informasi yang berisi tulisan, saran, dll. dari karyawan dan informasi mengenai perusahaan.

Dari berbagai alat saluran komunikasi tersebut, tidak pernah dijumpai ketidakpuasan karyawan, komplain yang serius atas kinerja manajemen perusahaan, bahkan isi dari saran, usulan dll. merupakan dukungan dan beberapa masukan sangat positif guna kemajuan bersama.



Perusahaan senantiasa menginformasikan perkembangan dan kondisi perusahaan secara kontinyu kepada seluruh karyawan tanpa kecuali menjelaskan visi, misi, dan tujuan perusahaan, hal ini dimaksudkan agar karyawan tidak hanya bekerja dan terjebak rutinitas tetapi mengetahui segala hal tentang perusahaan, sehingga dapat ditumbuhkan rasa memiliki karyawan terhadap perusahaan karena karyawan dipandang sebagai asset bukan alat produksi dan karyawan merasa bagian dari perusahaan. Dalam hal ini manajemen perusahaan sesuai dengan pendapat A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2001 : 100) yang menggunakan prinsip memotivasi kerja karyawan yaitu menggunakan prinsip komunikasi.

- 3) Berdasarkan *cross check* dengan *interview* langsung dengan karyawan pada departemen produksi, departemen *Quality Control* (QC), dan departemen umum rata-rata jawabannya hampir sama antara lain :
- a) Mereka merasa sudah puas dan merasa cukup bekerja di PT. Windika Utama Semarang dan ketika ditawarkan pindah ke perusahaan lainnya rata-rata mereka menolak.
  - b) Adanya berbagai kebijakan perusahaan yang ada, dirasakan sangat menguntungkan karyawan ketika jenis-jenis kebijakan apa yang ada dan selengkapnyanya ada di perusahaan.
  - c) Ketika ditanya mengenai kualitas dan hasil kerja, rata-rata mereka siap bekerja baik dan mempertanggungjawabkan pekerjaannya, karena kerja bagi mereka adalah kebutuhan dan kewajiban; artinya

dengan dilakukannya kewajiban akan timbul dan diberikan hak, sehingga kerja merupakan kebutuhan.

4) Berdasarkan data kepersonaliaan diperoleh angka sebagai berikut :

a) *Turn over* karyawan : 4 – 5 % (tahun 2005)

b) Absensi

Absensi periode Januari – Juli 2006 diperoleh data sebagai berikut:

Bahwa dari ± 578 karyawan

**Tabel**

**PERSENTASE KETIDAKHADIRAN KARYAWAN PT. WINDIKA  
UTAMA SEMARANG PERIODE JANUARI – JULI 2006**

Bulan	Persentase Ketidakhadiran Karyawan (%)			Jumlah (%)
	Sakit	Ijin	Alpa	
Januari	3.9	4.5	0.4	8.8
Februari	2.9	2.1	0.6	5.6
Maret	5.8	5.1	0.7	11.6
April	2.6	2.3	0.8	5.7
Mei	3.5	2.2	0.7	6.4
Juni	3.1	3.3	2.1	8.5
Juli	3.7	5.1	1.7	10.5
<b>Jumlah</b>	<b>25.5</b>	<b>24.6</b>	<b>7</b>	<b>42.7</b>
<b>Rata-rata</b>	<b>3.64</b>	<b>3.5</b>	<b>1</b>	<b>6.1</b>

Sumber : Departemen Personalia Th. 2006

Rendahnya angka *turn over* dan cukup rendahnya intensitas ketidakhadiran karena sakit, ijin, dan alpa menunjukkan bahwa kinerja dan motivasi kerja tinggi.

Berdasarkan hal-hal tersebut diatas yakni ;

(1) Pengamatan / observasi langsung terhadap karyawan di lingkungan PT. Windika Utama Semarang pada bagian-bagian produksi (pengamatan pekerjaan karyawan bagian sortir /

sortase), Departemen QC (pengamatan pekerjaan karyawan QC bagian pasteurisasi), umum (pengamatan pekerjaan karyawan bagian operator kebersihan / sanitasi dan operator umum), dan pengamatan umum pada semua ruangan kerja lingkungan pabrik.

- (2) Wawancara / *interview* langsung dengan karyawan PT. Windika Utama Semarang pada bagian Manager Personalia, Staff personalia bagian kesejahteraan karyawan harian, Staff personalia bagian kesejahteraan karyawan staff, Supervisor produksi (Sortir dan Pasteurisasi), Operator *packing* departemen produksi, dan Pelaku sortir / sortase departemen produksi.
- (3) *Cross check* atas ketentuan dan kebijakan perusahaan yang diberlakukan kepada karyawan.
- (4) Data dari departemen personalia.

Dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja karyawan PT. Windika Utama Semarang cukup tinggi. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh David McClelland dalam A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2001 : 103) bahwa terdapat 6 karakteristik orang yang mempunyai motif beprestasi tinggi yaitu; memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi; berani mengambil dan memikul resiko; memiliki tujuan yang realistik; memiliki rencana kerja yang menyeluruh; memanfaatkan umpan balik yang konkret dalam semua kegiatan yang dilakukan; dan mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan. Dalam kaitannya

dengan ini, karyawan PT. Windika Utama Semarang mempunyai ciri-ciri tersebut, sehingga termasuk mempunyai motivasi beprestasi tinggi.

**D. Hambatan / Kendala yang dihadapi Manajemen PT. Windika Utama Semarang dalam memotivasi kerja karyawan.**

Dalam kenyataan, kendala / hambatan yang dihadapi oleh manajemen PT. Windika Utama Semarang, kaitannya dengan motivasi kerja karyawan yaitu sebagai berikut :

1. Mengingat motivasi kerja karyawan PT. Windika Utama yang saat ini tergolong cukup tinggi, kendala atau lebih tepatnya – tantangan yang dihadapi oleh pihak manajemen perusahaan adalah bagaimana mempertahankan dan meningkatkan motivasi kerja karyawan yang sudah dalam kategori cukup tinggi itu.
2. Terdapat beberapa karyawan sudah cukup tua, sehingga tingkat produktivitasnya menurun karena motivasi kerjanya juga rendah.
3. Sehubungan dengan adanya program kesejahteraan karyawan yang terbagi menjadi 2 (dua), yaitu :
  - a. Bersifat ketentun (normatif); merupakan prasyarat yang diatur dalam UU ketenagakerjaan.
  - b. Bersifat kebijakan (non normatif); merupakan kebijaksanaan dari perusahaan dan tidak disyaratkan UU ketenagakerjaan dan diterapkan murni sebagai wujud apresiasi perusahaan terhadap karyawan.

Dari cukup banyaknya program non normatif / kebijakan perusahaan oleh sebagian karyawan yang kurang memahami kebijakan tersebut dianggap sebagai keharusan / normatif dan harus diberikan, sehingga ketika perusahaan tidak memberikan kebijakan tertentu, dianggap kurang tepat oleh karyawan.

4. Terdapat karyawan dalam bekerja motivasi kerjanya rendah dan kurang peduli terhadap visi dan misi perusahaan. Hal ini dalam beberapa kasus / masalah disebabkan karena karyawan tersebut mempunyai permasalahan diluar pekerjaan yang berimbas pada motivasi kerja karyawan tersebut di pekerjaan yang dikerjakannya mengalami penurunan / menurun. Hal ini jika tidak segera diatasi maka akan berakibat tidak baik bagi perusahaan, khususnya dalam hal produktivitas kerja.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

1. Pada intinya prinsip dan tujuan dari program – program motivasi kerja yang diterapkan oleh manajemen PT. Windika Utama adalah bagaimana menjadikan karyawan / tenaga kerja sebagai asset atau bagian dari perusahaan dan bukan sebagai alat produksi, hal ini dimaksudkan agar dapat ditumbuhkan rasa memiliki karyawan terhadap perusahaan.
2. Berdasarkan pengamatan / observasi langsung terhadap karyawan di lingkungan PT. Windika Utama Semarang, Wawancara / *interview* langsung dengan karyawan, dan data dari departemen personalia maka dapat disimpulkan bahwa, motivasi kerja karyawan PT. Windika Utama Semarang cukup tinggi.
3. Kendala atau lebih tepatnya tantangan yang paling utama dihadapi manajemen PT. Windika Utama Semarang dalam memotivasi kerja karyawan adalah bagaimana mempertahankan dan meningkatkan motivasi kerja karyawan yang sudah dalam kategori cukup tinggi itu, karena sebenarnya tingginya motivasi kerja karyawan bukanlah tujuan akhir dari manajemen perusahaan, melainkan sasaran dari berbagai usaha dan upaya program yang secara berkelanjutan diterapkan.

## **B. SARAN**

Berdasarkan hasil dari penelitian ini, maka saran kepada manajemen PT. Windika Utama Semarang sebagai berikut :

1. Mengadakan *rolling* karyawan antar bagian guna menghindari kejenuhan kerja, agar tingkat motivasi kerja karyawan selalu terjaga pada level yang tinggi.
2. Menerapkan sistem pensiun bagi karyawan yang sudah tua.
3. Mengadakan penjelasan atau klarifikasi tentang kesejahteraan karyawan yang bersifat normatif dan bersifat non normatif agar seluruh karyawan dapat memahami, sehingga tidak terjadi kesalahpahaman tentang kesejahteraan karyawan yang diberikan oleh manajemen perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian*. Jakarta : Rineka Cipta.
- As'ad, Moh. 1995. *Psikologi Industri*. Yogyakarta : Liberty
- Brosur PT. Windika Utama Semarang Tahun 2006
- Dessler, Gary. 1992. Terjemahan Agus Dharma. *Manajemen Personalialia*. Jakarta : Erlangga.
- Handoko T. Hani dan Sukanto Reksohadiprojo. 1983. *Teori dan Perilaku Organisasi Perusahaan*. Yoyakarta : BPFE UGM.
- Hasibuan, Malayu SP. 1996. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Keraf, Gorys.2001. *Komposisi*. Jakarta : Nusa Indah.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Robins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT. Prenhallindo.
- Siagian, Sondang P. 1992. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Sulistiyani, Ambar T. dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Tery, G.R. 1986. *Asas-asas Manajemen*. Bandung : Alumni.
- Wahjosumidjo. 1984. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Winardi, J. 2001. *Motivasi Dan Pemotivasian Dalam Manajemen*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.