

# MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS USAHA MELALUI MOTIVASI

Andi Marlinah \*)

*Abstract : Productivity means the comparison between the output and the input, while the motivation is the inisiative process done by the aware action to achieve the purpose .*

*Most researchers of motivation have develop different theories to predict motivation, one of the theories that has been developed is expectancy theory regarded as the best tool which explains that human behaviour is influenced by probability attached by someone to the company needed to achieve the purpose, performance and esteem which satisfy personal aim. So, principally the motivation is given by company in any form, it means to increase employees' pодукtivity.*

*Keyword : Productivity, motivation*

Masyarakat adalah penopang utama seluruh kegiatan sosial ekonomik. Produktivitas sebagai penggerak utama proses ini dipengaruhi oleh kualitas masyarakat untuk mencapai kemampuan penuh dan berjuang untuk memperbaiki kehidupannya. Banyak faktor seperti lingkungan, pendidikan, teknologi, sumber daya, distribusi dan lain-lainnya memberi dampak kepada produktivitas dan dipengaruhi oleh produktivitas. Dalam perspektif yang lebih luas, produktivitas dipersepsi sebagai proses untuk menentukan dimensi guna melaksanakan perbaikan kualitas hidup.

Jadi, pada dasarnya bahwa perbaikan produktivitas merupakan salah satu sarana untuk meningkatkan kemakmuran. Sehingga perlu ditanamkan pada masyarakat atau karyawan suatu organisasi untuk memiliki suatu himpunan nilai-nilai yang membentuk tata laku produktivitas untuk meningkatkan taraf hidupnya.

## PENGERTIAN PRODUKTIVITAS

Produktivitas adalah jumlah yang dihasilkan setiap pekerja dalam jangka waktu tertentu. Produktivitas tergantung pada perkembangan - perkembangan teknologi, alat-alat produksi, organisasi dan manajemen, syarat-syarat kerja dan factor-faktor lain (Ranupandojo dan Husnan, 1999:133). Atau ada pula yang hanya menyatakan bahwa produktivitas ialah kuantitas atau volume dari produk atau

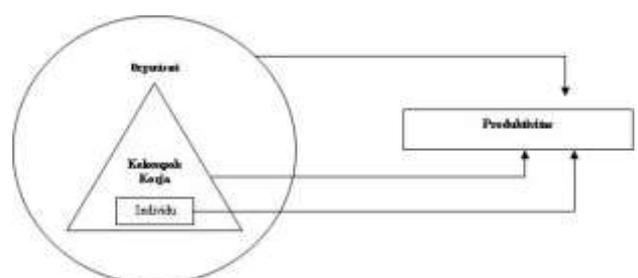
jasa yang dihasilkan. Akan tetapi banyak pula pandangan menyatakan bahwa produktivitas bukan hanya kuantitas, tetapi juga kualitas produk yang dihasilkan. Yang harus juga dipakai sebagai pertimbangan untuk mengukur tingkat produktivitas.

Jadi, dalam menentukan produktivitas tidak hanya dilihat faktor kuantitas saja, tetapi juga faktor kualitasnya. Sebagai contoh, jika seseorang menghasilkan 20 unit produk bulan lalu, dan sekarang dihasilkan 23 unit, maka dikatakan produktivitasnya meningkat 15%. Jika seseorang menghasilkan 20 unit produk bulan lalu dan sekarang tetap 20 unit, tetapi dalam kualitas yang lebih baik, maka dikatakan produktivitasnya juga meningkat.

Melihat hal tersebut di atas, maka produktivitas dapat diukur menurut tiga tingkatan, yaitu :

1. Individu
2. Kelompok
3. Organisasi

Hal ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Ketiga kelompok di atas yang terdapat dalam organisasi bisnis dapat diukur produktivitasnya. Ada tiga ukuran produktivitas yang harus dipertimbangkan dalam mengelola organisasi, yaitu :

1. Untuk tujuan Strategi; apakah organisasi sudah benar sesuai dengan apa yang telah digariskan.
2. Efektifitas; sampai tingkat manakah tujuan itu sudah dicapai dalam arti kuantitas dan kualitas.
3. Efisiensi; bagaimana perbandingan output terhadap input, dimana pengukuran output termasuk didalamnya kuantitas dan kualitas.

Selanjutnya untuk mengukur produktivitas dapat dilakukan untuk setiap masukan secara terpisah atau secara total untuk keseluruhan masukan yang digunakan untuk menghasilkan keluaran. Pengukuran produktivitas untuk satu masukan pada suatu saat disebut dengan pengukuran produktivitas parsial (*partial productivity measurement*), dan pengukuran produktivitas untuk seluruh masukan pada suatu saat disebut dengan pengukuran produktivitas total (*total productivity measurement*).

Menurut Hasibuan (2000:120) Produktivitas dapat diartikan sebagai perbandingan antara yang dihasilkan (*output*) dengan apa yang dimasukkan (*input*). Formula untuk menghitung produktivitas sebagai berikut :

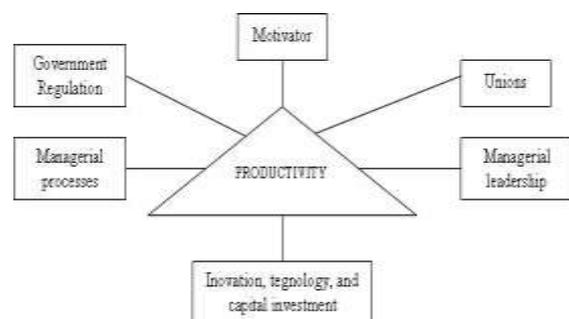
$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}}$$

Jika keluaran dan masukan yang digunakan dalam formula tersebut dinyatakan dalam kuantitas fisik, maka ratio produktivitas yang dihasilkan berupa ukuran produktivitas operasional (*operational productivity measure*), dan jika yang digunakan keluaran dan masukan dalam rupiah, maka rasio produktivitas yang dihasilkan berupa ukuran produktivitas keuangan (*financial productivity measure*).

Namun, ukuran produktivitas yang diperoleh dari suatu perhitungan tidak akan dapat menyampaikan informasi apa pun jika hanya berdiri sendiri (satu periode). Agar dapat memberikan suatu informasi bermanfaat, ukuran produktivitas suatu periode harus diperbandingkan dengan ukuran produktivitas periode sebelumnya, agar dapat diukur perubahan produktivitasnya. Periode sebelumnya merupakan periode dasar (*base period*) yang ukuran produktivitasnya dipakai sebagai standar untuk mengukur kenaikan atau penurunan produktivitas yang terjadi dalam jangka waktu tertentu.

### VARIABEL YANG MEMPENGARUHI PRODUKTIVITAS

Ada beberapa variabel yang mempengaruhi tingkat produktivitas suatu usaha atau organisasi. Perhatikan gambar berikut :



Dari gambar tersebut terlihat ada tiga kekuatan internal yang berpengaruh pada produktivitas, yaitu : *managerial processes*, *managerial leadership*, dan *motivation*.

- a. *Managerial Processes*; menyangkut perihal merencanakan organisasi, mengintegrasikan, dan mengawasi segala kegiatan. Dengan demikian pekerjaan dapat dijalankan dengan lancar dan sempurna. Jika organisasi strukturnya tidak benar, pekerjaan semrawut, pengawasan lemah, maka tingkat produktivitasnya akan menurun.

- b. *Managerial Leadership*; berhubungan dengan tujuan perusahaan penyediaan kondisi kerja, ruangan, ventilasi, peralatan, yang dapat mendorong pekerja bekerja lebih giat dan semangat.
- c. *Motivation*; yaitu faktor-faktor yang dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih produktif, meningkatkan prestasi, mengurangi kesalahan, dan meningkatkan efisiensi.

Kemudian ada tiga kekuatan eksternal yang mempengaruhi produktivitas, yaitu :

- a. *Government regulation*; yaitu peraturan-peraturan yang dibuat oleh pemerintah. Hal ini dapat menurunkan produktivitas, maupun meningkatkan produktivitas.
- b. *Union*; yaitu organisasi karyawan, serikat pekerja. Hal ini juga dapat menurunkan produktivitas maupun meningkatkan produktivitas. Dalam hal ini harus dijaga bagaimana terjalin hubungan harmonis antara manajemen dengan karyawan melalui serikat pekerjaanya.
- c. *Inovation*; ini menyangkut penemuan baru dalam bidang teknologi yang menyebabkan alat produksi lama menjadi kuno, tidak efisien, ketinggalan mode. Siapa yang lebih cepat menerapkan teknologi baru, biasanya akan mendahului para saingannya dan dapat memenangkan persaingan yang terjadi di pasar.

Dari uraian di atas, jelas bahwa produktivitas tidak hanya masalah bagaimana karyawan harus bekerja keras saja, tetapi yang penting bekerja sama dengan manajemen, dengan pemimpin yang luwes (*smarter*), membuat pekerjaan lebih mudah, sederhana, cepat dan efisien.

Seorang wirausaha yang berhasil harus mempertimbangkan semua komponen produktivitas yang tersebut di atas, serta mengantisipasinya lebih dini, agar kegiatan wirausaha dapat berjalan dengan sukses dan mencapai kemajuan.

Disinilah ciri-ciri dan perilaku/sifat wirausaha diuji dan dilaksanakan segenius mungkin, yaitu dalam menghadapi perkembangan peraturan pemerintah, memiliki pandangan jauh ke depan, serta dalam menghadapi kumpulan karyawan. Seorang wirausaha harus mampu bekerjasama dan memotivasi mereka, dan yang paling penting ialah gaya kepemimpinan yang dibawakan oleh wirausaha, bagaimana ia mampu memotivasi karyawannya untuk meningkatkan produktivitas.

Suatu organisasi sebaiknya menerapkan Manajemen partisipatif, dimana terdapat komunikasi vertikal dan horisontal secara bebas di dalam organisasi. Hal ini perlu direalisasikan untuk mewujudkan kepercayaan dan keterukaan. Dalam hal keterbukaan ini, tiap orang perlu menghormati kerahasiaan pribadi pihak lain. Selanjutnya keterbukaan perlu dilaksanakan sepenuhnya, apabila menyangkut nilai tambah yang capai oleh organisasi dan bagaimana nilai tambah tersebut didistribusikannya.

Apabila organisasi berhasil menanamkan nilai-nilai tersebut di kalangan seluruh anggota organisasi dari tingkat puncak hingga karyawan di tingkat bawah, maka organisasi tersebut telah menciptakan iklim untuk meningkatkan kualitas dan produktivitasnya. Tetapi hanya nilai-nilai saja tidaklah cukup. Disamping itu tiga prinsip perlu dipatuhi, yaitu :

*Prinsip pertama* berkisar pada cara untuk meningkatkan produktivitas. Apabila produktivitas merupakan ukuran rasio "Output" terhadap "Input", maka peningkatan produktivitas dapat dilakukan dengan lima cara sebagai berikut :

- *Output* tetap, *Input* diturunkan
- *Output* ditingkatkan, *Input* diturunkan
- *Output* diturunkan, *Input* lebih banyak diturunkan
- *Output* ditingkatkan, *Input* tetap
- *Output* banyak ditingkatkan, *Input* juga ditingkatkan.

Tiga cara pertama biasanya berbentuk usaha pengurangan biaya, dan satu-satunya sumber daya yang rawan dalam

hal ini adalah tenaga kerja, sehingga tidak mengherankan apabila karyawan pada umumnya tidak setuju dengan cara tersebut. Bagi sebagian besar negara berkembang, cara keempat terutama cara kelima merupakan yang paling efektif untuk meningkatkan produktivitas, sehingga selalu diusahakan untuk dilaksanakan.

*Prinsip kedua* dalam peningkatan produktivitas adalah tidak seorangpun kehilangan pekerjaannya karena produktivitas ditingkatkan. Kemungkinan bahwa orang dapat kehilangan pekerjaannya karena proses peningkatan produktivitas akan menyebabkan karyawan tidak mau berpartisipasi dalam proses tersebut.

*Prinsip ketiga* dalam program peningkatan produktivitas secara berhasil adalah bahwa semua *stakeholders* perlu memperoleh manfaat dari penambahan kekayaan yang diperoleh.

Dalam hal ini, penyandang modal harus mendapatkan keuntungan yang wajar dari investasinya, dan *customer* juga perlu mendapatkan kualitas dan pelayanan yang lebih baik dengan harga yang lebih rendah. Selanjutnya para karyawan juga harus memperoleh manfaat dari model tersebut dalam hal kondisi kerja dan gajinya, sehingga para karyawan termotivasi untuk meningkatkan produktivitas usaha.

Kemampuan manajemen menggunakan sumber-sumber secara maksimal dan menciptakan sistem kerja/lingkungan kerja yang optimal, serta perbaikan-perbaikan di bidang pengupahan dan jaminan sosial dapat menumbuhkan motivasi kerja karyawan. Hal dapat pula menjadi faktor penentu tinggi rendahnya produktivitas karyawan.

## **PENGERTIAN MOTIVASI**

Produktivitas suatu pekerjaan sangat tergantung kepada kemauan para karyawan untuk bekerja lebih giat. Agar karyawan lebih giat melakukan pekerjaan, maka mereka perlu diberi motivasi dengan berbagai cara. Pada umumnya tingkah laku manusia dilakukan secara sadar, artinya selalu didorong oleh keinginan

untuk mencapai tujuan tertentu. Disinilah letaknya peran penting dari motivasi.

Motivasi adalah kemauan untuk berbuat sesuatu, sedangkan motif adalah kebutuhan, keinginan, dorongan atau *impuls*. Motivasi seseorang tergantung pada kekuatan motifnya. Motif dengan kekuatan yang sangat besarlah yang akan menentukan perilaku seseorang. Motif yang kuat ini seringkali berkurang apabila telah mencapai kepuasan ataupun karena menemui kegagalan.

Jadi kekuatan motif ini dapat berubah karena :

- a. Terpuaskannya kebutuhan; Bila kebutuhan telah terpuaskan maka motif akan berkurang, dan beralih kepada kebutuhan lain dan seterusnya.
- b. Karena adanya hambatan, maka orang mencoba mengalihkan motifnya ke arah lain.

Adanya frustrasi memberikan beberapa kemungkinan terhadap kekuatan motif. Pertama bisa menimbulkan patah semangat, dan tidak mau mencoba lagi, akibatnya produktivitas atau prestasi kerja dari karyawan akan menurun. Namun ada pula karyawan yang karena frustrasi memberikan balikan yang sangat positif, lalu dia akan mencoba lagi sekuat tenaga.

Motivasi adalah proses prakarsa dilakukannya suatu tindakan secara sadar dan bertujuan. Dari aspek perilaku, motivasi bersangkutan dengan sesuatu yang mendorong orang untuk berperilaku dengan cara tertentu.

Dalam pengelolaan perusahaan, manajemen menetapkan sasaran yang akan di capai dimasa yang akan datang dalam proses yang disebut perencanaan. Pelaksanaan rencana memerlukan alokasi sumber daya secara efisien. Disamping itu perencanaan pelaksanaan rencana memerlukan pengendalian agar efektif dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Pelaksanaan rencana dapat ditempuh dengan cara tangan besi, dengan ancaman terhadap pelaksanaan, agar mematuhi perilaku standar untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Pelaksanaan ren-

cana dengan cara ini dapat menjamin pencapaian sasaran organisasi secara efektif dan efisien. Namun, cara pencapaian tujuan ini akan mengakibatkan moral kerja karyawan menjadi rendah.

Akan berbeda kondisi moral karyawan jika pengelolaan perusahaan didasarkan atas maksimisasi motivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi. Maksimisasi motivasi karyawan berarti membangkitkan dorongan dalam diri setiap karyawan untuk mengerahkan usahanya dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi. Jika setiap karyawan memahami sasaran yang ditetapkan oleh perusahaan dan setiap karyawan melaksanakan internalisasi sasaran perusahaan sebagai sasaran peribadinya, maka kesesuaian tujuan individu karyawan dengan sasaran perusahaan secara keseluruhan akan terjadi. Kesesuaian sasaran individu karyawan dengan sasaran perusahaan inilah yang akan memotivasi karyawan untuk mencapai sasaran organisasi.

Para peneliti motivasi telah mengembangkan berbagai teori untuk memprediksi motivasi, antara lain:

### **Teori Motivasi Hirarki Kebutuhan Maslow**

Teori motivasi yang sangat populer ialah teori hirarki kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow. Beliau berpendapat bahwa hirarki kebutuhan manusia dapat dipakai untuk melukiskan dan meramalkan motivasinya. Teorinya tentang motivasi didasarkan oleh dua asumsi. Pertama, kebutuhan seseorang tergantung dari apa yang telah dipunyainya, dan kedua, kebutuhan merupakan hirarki dilihat dari pentingnya. Menurut Maslow ada lima kategori kebutuhan manusia, yaitu :

1. Fisiologis (*Physiological*); merupakan kebutuhan dasar yang harus dipenuhi oleh manusia, seperti rasa lapar, haus, seks, perumahan, tidur dan sebagainya.
2. Keamanan (*security*); merupakan kebutuhan akan keselamatan dan per-

lindungan dari bahaya, ancaman dan perampokan ataupun pemecatan dari pekerjaan.

3. Sosial (*affiliation*); Merupakan kebutuhan akan rasa cinta dan kepuasan dalam menjalin hubungan dengan orang lain, kepuasan dan perasaan memiliki serta diterima dalam satu kelompok, rasa kekeluargaan, persahabatan dan kasih sayang.
4. Penghargaan (*recognition*); Merupakan kebutuhan akan status dan kedudukan, kehormatan diri, reputasi dan prestasi.
5. Aktualisasi Diri (*self actualization*); Merupakan kebutuhan pemenuhan diri, untuk mempergunakan potensi diri, pengembangan diri semaksimal mungkin, kreativitas, ekspresi diri dan melakukan apa yang paling cocok, serta menyelesaikan pekerjaannya sendiri.

Bila satu tingkat kebutuhan sudah terpenuhi, maka akan muncul tingkat kebutuhan yang lebih tinggi. Namun ini tidak berarti tingkat kebutuhan yang lebih rendah harus terpenuhi 100 % atau sangat memuaskan. Bisa saja kebutuhan lebih rendah belum memuaskan sekali, sudah muncul tingkatan yang lebih tinggi. Hal ini terasa sekali pada negara yang sedang berkembang, yang masyarakatnya ingin cepat sekali memenuhi tingkat kebutuhan yang lebih tinggi, yang kemudian merupakan gejala *demonstration effect*.

### **Teori Motivasi Hawthorne**

Pada tahun 1924, Elton Mayo mengadakan penelitian di Hawthorne Illinois, mengenai pengaruh lampu penerangan terhadap karyawan. Mayo menduga bahwa produktivitas akan meningkat dengan peningkatan penerangan. Dua kelompok diuji, disamakan fasilitasnya kecuali penerangannya. Namun, ternyata dari hasil yang diperoleh kedua kelompok tersebut produktivitasnya meningkat.

Kemudian Mayo dan asosiasinya diminta untuk mengetahui sebab-sebabnya. Selama 1,5 tahun Mayo dan rekan-

rekannya mengadakan penelitian dengan mengadakan perubahan jadwal periode istirahat, makan siang di perusahaan, dan kerja dalam seminggu diperpendek di perusahaan itu. Hasilnya mencengangkan, produksi meningkat setiap waktu, mengapa ?

Setelah diteliti, ternyata bukan karena aspek yang diekspresikan, melainkan karena "aspek-aspek manusia". Mereka merasa diperlakukan seperti orang penting pada bagian perusahaan itu. Mereka dapat berhubungan satu sama lain, dan tidak lagi merasa terisolasi, perasaan berafiliasi, kompeten dan berprestasi mulai bertunas di dalam hati mereka. Mereka bebas bicara tentang apa yang mereka anggap penting.

Suatu hal yang sangat berarti dan sangat penting ditemukan bahwa untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan, perlu adanya faktor *human relation*. Jika karyawan mendapat perhatian khusus secara pribadi terhadap dirinya dan juga terhadap kelompoknya, maka produktivitasnya akan meningkat. Oleh sebab itu seorang wirausaha harus pandai mendekati dan memperhatikan pekerjaan yang sedang dikerjakan karyawan. Beri mereka pujian spontan, atau tepuk bahunya, sebagai tanda kebanggaan pimpinan memiliki karyawan seperti dia. Inilah yang dikenal sebagai "Manajemen Tepuk" yang memberikan andil dalam meningkatkan produktivitas.

### **Teori X dan Teori Y (Douglas Mc. Gregor)**

Teori X mengasumsikan bahwa kebanyakan orang lebih suka dipimpin, tidak punya tanggung jawab dan ingin selamat saja, ia dimotivasi oleh uang, keuntungan dan ancaman hukuman. Manager yang menganut teori X akan menganut sistem pengawasan dan disiplin yang ketat terhadap para pekerja.

Sedangkan Teori Y mengasumsikan bahwa orang itu malas bukan karena bakat atau pembawaan sejak lahir. Semua orang sebenarnya bersifat kreatif, yang harus dibangkitkan atau dirangsang oleh pemin-

an. Inilah tugas manajer, yaitu membangkitkan daya kreasi para pekerja.

Kedua teori ini jangan disimpulkan bahwa teori X jelek dan teori Y baik. Teori X dan Y hanya memberikan kira-kira arah atau kecenderungan orang. Orang yang menganut teori Y untuk hal tertentu, namun ia juga harus memimpin dan mengawasi para pekerja menurut teori X.

### **Teori *Expectancy* (harapan) dari Vroom**

Teori ini pertama kali dikembangkan oleh Lewin dan dilanjutkan oleh teori Motivasi Vroom. Teori ini mendasarkan pemikirannya pada dua asumsi :

- a. manusia biasanya meletakkan nilai kepada sesuatu yang diharapkan dari hasil karyanya, oleh karena itu ia mempunyai urutan kesenangan (*preference*) diantara sekian banyak hasil yang ia harapkan. Artinya ada sesuatu yang dia harapkan.
- b. Selain mempertimbangkan hasil yang dicapai, juga mempertimbangkan keyakinan orang tersebut bahwa yang dikerjakannya itu akan memberikan sumbangan terhadap tercapainya tujuan yang diharapkan.

Berdasarkan asumsi-asumsi di atas, Vroom mengusulkan suatu teori tentang motivasi : Motif seseorang untuk melakukan sesuatu pekerjaan adalah fungsi nilai dan kegunaan dari setiap hasil yang mungkin dapat dicapai/ ekspektasi dengan persepsi kegunaan suatu perbuatan dalam usaha tercapainya hasil tersebut

Untuk mengetes teori Vroom ini telah banyak dilakukan penelitian. Ada dua hal penting yang ditemukan dalam penelitian tersebut, yaitu :

1. Perbedaan antara imbalan intrinsik dan ekstrinsik
2. Spesifikasi dari suatu keadaan, di mana ekspektasi dan nilai mempengaruhi kualitas pekerjaan seseorang.

Pada penelitian-penelitian awal tidak dibedakan apakah hadiah itu datang dari luar subyek atau dari dalam subyek.

Tetapi pada penelitian selanjutnya ditemukan bahwa usaha yang berhasil itu sendiri sudah merupakan hadiah yang menyebabkan kepuasan. Disamping itu ditemukan pula dua kondisi yang harus dipenuhi agar ekspektasi dan kepuasan itu dapat mempengaruhi penampilan, yaitu :

- a. Persepsi yang tepat tentang peranan seseorang dalam organisasi
- b. Kemampuan yang memadai untuk terlaksananya tugas.

Penelitian lebih lanjut dari teori Vroom ini dilakukan oleh Porter dan Lawyer.

### **Teori Motivasi Model Porter dan Lawyer**

Model Porter dan Lawyer menyatakan bahwa upaya (kekuatan dari motivasi dan energi yang dicurahkan) tergantung pada nilai imbalan serta probabilitas untuk memperoleh imbalan itu. Persepsi upaya dan probabilitas imbalan itu sebaliknya dipengaruhi juga oleh hasil penampilan sesungguhnya (*actual performance*). Jelas bahwa bila seseorang tahu dia mampu mengerjakan suatu tugas atau pernah mengerjakannya maka dia memiliki perkiraan yang lebih baik mengenai upaya yang dibutuhkan dan mengetahui lebih baik probabilitas imbalannya. Penampilan sesungguhnya dalam suatu pekerjaan ditentukan oleh upaya yang dicurahkan serta dipengaruhi oleh kemampuan untuk melaksanakan dan persepsinya tentang tugas. Penampilan, sebaiknya dilihat dari imbalan instrinsik (seperti rasa keberhasilan dan aktualisasi diri) dan imbalan ekstrinsik (seperti kondisi kerja dan status). Setelah imbalan dianggap seimbang, maka terjadilah kepuasan.

Dalam organisasi bisnis, para wirausahawan harus menilai struktur imbalan dengan hati-hati melalui perencanaan yang teliti, dan uraian yang jelas tentang tugas-tugas.

### **Teori Prestasi (*Achievement Theory*) dari Mc Clelland**

Mc Clelland, Atkinson dan kawan-kawan telah melakukan penelitian yang ekstensif dalam mengembangkan teori prestasi. Pada dasarnya motivasi seseorang ditentukan oleh tiga kebutuhan:

1. Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*)
2. Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*)
3. Kebutuhan akan keberhasilan (*need for achievement*)

Teori ini berusaha menjelaskan tingkah laku yang berorientasi kepada prestasi (*achievement-oriented behaviour*) yang didefinisikan sebagai tingkah laku yang diarahkan terhadap tercapainya *standard of excellent*. Menurut teori tersebut, seseorang yang mempunyai *need for achievement* yang tinggi selalu mempunyai pola pikir tertentu, ketika ia merencanakan untuk melaksanakan sesuatu, selalu mempertimbangkan apakah pekerjaan yang akan dia lakukan itu cukup menantang atau tidak. Seandainya pekerjaan itu cukup memberikan tantangan, maka kemudian ia memikirkan kendala-kendala apa yang mungkin dihadapi dalam pencapaian tujuan, strategi apa yang dapat digunakan untuk mengatasi kendala dan mengantisipasi konsekuensinya. Ciri lain dari *need for achievement* tinggi ialah kesediaannya untuk memikul tanggung jawab sebagai konsekuensi usahanya, berani mengambil resiko yang sudah diperhitungkan, kesediaannya untuk mencari informasi untuk mengukur kemajuannya, dan ingin kepuasan dari apa yang telah dikerjakannya.

Diantara teori motivasi yang dikembangkan tersebut, *expectancy theory* merupakan alat terbaik untuk memprediksi motivasi dan kinerja. Menurut teori tersebut, perilaku seseorang dipengaruhi oleh probabilitas yang dilekatkan orang tersebut terhadap hubungan berikut ini :

1. Usaha yang diperlukan untuk mencapai tujuan
2. Kinerja dan penghargaan
3. penghargaan yang memuaskan tujuan pribadi

Motivasi seseorang untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan ditentukan oleh persepsi orang tersebut terhadap hubungan antara usaha dengan tujuan yang hendak dicapai. Jika untuk mencapai sasaran yang ditetapkan diperlukan usaha yang besar, sasaran ini memberikan tantangan bagi orang untuk mencapainya. Dengan demikian, sasaran yang memberikan tantangan akan memotivasi orang, selama sasaran tersebut dirasakan adil dan realistis. Suatu sasaran yang mudah dicapai mengakibatkan berkurangnya motivasi orang untuk mencapainya, karena orang akan menganggap pencapaian sasaran tersebut tidak berharga.

Jika orang merasakan bahwa terdapat kemungkinan yang tinggi suatu kinerja yang baik akan mendapatkan penghargaan, motivasi orang untuk berusaha mencapai sasaran yang telah ditetapkan akan tinggi. Sebaliknya, jika terdapat kemungkinan yang rendah suatu kinerja memperoleh penghargaan, motivasi orang untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan akan rendah pula. Motivasi yang rendah ini akan terwujud dalam bentuk kurangnya kepedulian karyawan terhadap pekerjaannya, tidak masuk kerja, dan tingginya tingkat perputaran karyawan.

Dalam model aspek perilaku dalam motivasi individu menurut Porter-Lawler, penghargaan tidak serta merta memotivasi individu untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Untuk dapat memotivasi individu, penghargaan harus dirasakan adil oleh individu tersebut. Jika penghargaan yang diterima oleh seseorang dirasakan adil, maka penghargaan ini akan memberikan kepuasan bagi orang tersebut. Kepuasan yang tinggi berarti bahwa tujuan individu dapat dipuaskan melalui usaha pencapaian sasaran perusahaan. Dengan demikian, penghargaan harus dirancang untuk memenuhi kebutuhan setiap individu, agar memotivasi individu dalam mencapai sasaran yang ditetapkan perusahaan.

Jadi, pada dasarnya motivasi yang diberikan oleh perusahaan dalam bentuk

apapun, dimaksudkan untuk meningkatkan produktivitas karyawan, dan mempertahankan karyawan yang berprestasi untuk tetap berada dalam perusahaan. Sehingga semakin tinggi produktivitas karyawan semakin besar pula motivasi yang diterima.

## KESIMPULAN

Produktivitas dapat diartikan sebagai perbandingan antara yang dihasilkan (output) dengan apa yang dimasukkan (input).

Produktivitas dipengaruhi oleh kekuatan internal, yaitu : *Managerial processes, managerial leadership, dan motivation*, serta kekuatan eksternal, yaitu: *Government regulation, Union dan Inovation*.

Motivasi adalah proses prakarsa dilakukannya suatu tindakan secara sadar dan bertujuan. Dimana seorang karyawan apabila secara sadar merasakan bahwa sasaran perusahaan ada kesesuaian dengan sasaran/tujuan pribadinya, maka akan termotivasi untuk bekerja lebih giat untuk mencapai sasaran tersebut.

Ada beberapa peneliti motivasi yang telah mengembangkan berbagai teori untuk memprediksi motivasi, dan diantara teori motivasi yang dikembangkan tersebut, expectancy theory merupakan alat terbaik untuk memprediksi motivasi, karena menurut teori tersebut, perilaku seseorang dipengaruhi oleh probabilitas yang dilekatkan orang tersebut terhadap hubungan berikut ini : usaha yang diperlukan untuk mencapai tujuan, kinerja dan penghargaan, serta penghargaan yang memuaskan tujuan pribadi.

Jadi, pada dasarnya motivasi yang diberikan oleh perusahaan dalam bentuk apapun, dimaksudkan untuk meningkatkan produktivitas karyawan.

## Daftar Pustaka

Alma, Buchari. 2005. *Kewirausahaan*. Penerbit Alfabeta, Bandung.

- Halim, Abdul, Ahchmad Tjahjono, dan Muh. Fakhri Husein. 2000. *Sistem Pengendalian Manajemen*. UPP AMP YKPN, Yogyakarta.
- Hardjosoedarmo, Soewarso. 1996. *Total Quality Management*. Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Hasibuan, M.S.P. 2000. *Manajemen Kepegawaian Indonesia*. Ají Masagung, Jakarta.
- Husnan, S dan Ranupandojo, H. 1999. *Manajemen Personalia*. Cetakan Pertama, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Martoyo, Susilo. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi kedua, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Mulyadi, 2001. *Akuntansi Manajemen. Konsep, Manfaat, & Rekayasa*. Penerbit Salemba Empat. Edisi 3. Jakarta.
- Nawawi, H. 1998. *Manajemen Sumber Daya manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Sinungan, M. 1995. *Produktivitas, Apa dan bagaimana*. Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Usman, H. Burhanuddin. 2006. *Produktivitas sebagai pengukur Kinerja*. Jurnal Ilmiah AkMen, Vol. 3, No. 3. Penerbit **STIE Nobel Indonesia** Makassar.
- \*) Dosen Tetap Yayasan **STIE Nobel Indonesia** Makassar