

---

**PERAN MANAJER PERSONALIA DALAM MEMOTIVASI KERJA  
KARYAWAN DI PT AKSARA SOLOPOS SURAKARTA**

**Shafina Arum Miladia<sup>1</sup>, Tri Murwaningsih<sup>2</sup>, Patni Ninghardjanti<sup>3</sup>**

*Pendidikan Administrasi Perkantoran  
Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan  
Universitas Sebelas Maret Surakarta  
Email: [shafinaarum.sa@student.uns.ac.id](mailto:shafinaarum.sa@student.uns.ac.id)*

**Abstract**

*The purpose of this research is to find out: Roles, obstacle and solutions of personnel manager in motivating employee's work at PT Aksara Solopos Surakarta. The method used in this research is descriptive qualitative research method with a case study research approach. The results of research showed that: The role of the personnel manager in motivating the work of employees at PT Aksara Solopos Surakarta includes providing direction to employees, providing good examples for employees, personnel manager as employee counselors, and as activator positive working conditions; The obstacle faced by personnel managers in motivating employees' work includes several individual employee had a bad character and less problem solving solution form field managers; Solutions made by personnel managers to overcome obstacles in motivating employees' work include providing rewards and punishments and approaching employees.*

**Keywords : role, personnel manager, work motivation**

## I. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting bagi keberlangsungan seluruh kegiatan perusahaan, karena sumber daya perusahaan seperti mesin dan modal tidak akan memberikan hasil yang optimal apabila tidak disertai dengan sumber daya manusia yang memiliki kualitas dan kinerja yang baik. Dalam hal ini, keberadaan karyawan sebagai sumber daya manusia yang melaksanakan pekerjaan didalam suatu perusahaan tidak dapat diabaikan begitu saja, karena kualitas kerja dari masing – masing individu merupakan faktor penting dalam mewujudkan satuan kerja yang baik.

Pada dasarnya sebuah perusahaan tidak hanya berorientasi pada karyawan yang memiliki kemampuan yang mumpuni saja, tetapi yang lebih penting bagi perusahaan adalah motivasi kerja karyawan untuk mau berkontribusi dengan bersungguh-sungguh mencapai hasil kerja yang optimal. Motivasi kerja penting karena menjadi sebuah dorongan maupun energi bagi individu untuk bertindak tepat agar dapat mencapai tujuannya. Motivasi juga berguna untuk membentuk mindset seorang individu untuk menjadi pribadi yang lebih positif, karena saat karyawan melakukan penyimpangan kerja, karyawan akan berpikir ulang

mengenai dampak negatif yang akan didapatkannya. Apabila kemampuan karyawan telah memadai, maka perusahaan harus lebih memperhatikan motivasi kerja karyawan. Salah satu pihak yang dapat mendorong tumbuhnya motivasi kerja karyawan adalah manajer personalia.

Manajer personalia merupakan seseorang yang memiliki tanggung jawab untuk mengelola sumber daya manusia dan mengelola hubungan kerja karyawan di perusahaan. Tugas dan tanggung jawab yang berkaitan langsung dengan karyawan tersebut, menuntut peran manajer personalia untuk memperhatikan motivasi kerja karyawan di perusahaan.

Mengelola sumber daya manusia yang menjadi tugas pokok seorang manajer personalia bukanlah hal yang mudah. Terdapat beberapa permasalahan yang timbul yaitu Terdapat karyawan yang kurang semangat dalam bekerja dan cenderung bosan, dikarenakan beberapa hal antara lain yaitu karyawan yang bosan dengan pola kerja yang selalu sama setiap harinya dan masih adanya pertikaian ataupun kesalahpahaman dengan sesama karyawan maupun dengan atasan. Hal tersebut dapat menurunkan motivasi kerja karyawan apabila terjadi berlarut-larut. Apabila motivasi kerja karyawan menurun, maka

akan berdampak pada kualitas dan produktivitas perusahaan yang kurang maksimal.

Jumlah karyawan yang cukup banyak yang diikuti dengan karakter karyawan yang berbeda-beda menimbulkan beragamnya respon dalam menerima dan menumbuhkan motivasi kerja pada masing-masing individu karyawan. Tidak jarang hal tersebut mengakibatkan manajer personalia memberikan motivasi yang kurang tepat ataupun kurang sesuai dengan karakter karyawan karena kurangnya pemahaman manajer personalia akan karakter masing-masing individu karyawan.

Menurut Manullang dan Marihot (2015: 7) bahwa manajemen personalia merupakan seni dan ilmu memperoleh, memajukan serta memanfaatkan tenaga kerja sedemikian rupa sehingga tujuan organisasi dapat terealisasi secara berdaya guna dan berhasil guna dan timbul gairah kerja pada tenaga kerja. Dengan adanya manajemen personalia diharapkan pengelolaan sumber daya manusia perusahaan lebih berdaya guna sehingga tujuan dapat dicapai, baik tujuan individu, perusahaan maupun masyarakat. Karyawan membutuhkan sebuah motivasi kerja baik dari dalam diri sendiri maupun dari luar, untuk berperilaku melakukan aktivitas kerja. Dorongan dari dalam diri

dapat berupa kepuasan serta kebutuhan yang telah terpenuhi dari diri sendiri, sedangkan dorongan dari luar dapat berupa suatu tujuan yang ingin dicapai dalam waktu tertentu. Menurut Kurniawan, Astuti dan Hamid (2015: 2) dengan pemberian motivasi kerja yang tepat maka diharapkan karyawan akan lebih termotivasi dalam bekerja sehingga produktivitasnya meningkat.

Dari definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan kondisi berupa dorongan atau energi dari keadaan dalam pribadi individu maupun dari luar diri karyawan untuk melakukan kegiatan-kegiatan atau tindakan guna mencapai tujuan tertentu organisasi sehingga menimbulkan semangat untuk bekerja.

Manajer personalia merupakan seseorang yang mengembang tanggung jawab penting dalam perusahaan. Peran manajer personalia dalam memotivasi kerja karyawan dituntut untuk mampu melakukan beragam langkah agar motivasi kerja karyawan dapat meningkat dan berpengaruh pada perkembangan perusahaan. Berikut beberapa peran manajer personalia dalam memotivasi kerja karyawan berdasarkan peran manajer menurut Henry Mintzberg dalam Widhya, Rahardjo dan Djudi (2013: 6-7) sebagai berikut :

a. Peran Hubungan Antar Pribadi (Interpersonal)

Peran hubungan antar pribadi merupakan hubungan antara manajer personalia dengan orang yang ada disekelilingnya. Peran hubungan antar pribadi terdiri dari tiga macam yaitu peran sebagai contoh atau tokoh (*figurehead role*), peran pemimpin (*leadership*), serta peran penghubung (*liaison*).

Peran sebagai contoh atau tokoh (*figurehead role*) berarti bahwa seorang manajer harus mampu menjadi contoh yang baik untuk para karyawannya sehingga karyawan termotivasi untuk bekerja lebih baik. Peran pemimpin (*leadership role*), manajer harus mampu mempengaruhi bawahan untuk dapat bekerja sesuai aturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Peran penghubung (*liaison*) berarti bahwa manajer harus mampu berperan dalam menciptakan dan menjaga hubungan kerja yang baik serta tercipta pula kondisi kerja yang baik dengan seluruh karyawan perusahaan. Hubungan kerja yang baik dalam perusahaan akan memotivasi kerja karyawan karena karyawan merasa nyaman dalam bekerja.

b. Peran Pengambil Keputusan (*decision role*)

Peran pengambil keputusan merupakan peran manajer personalia dalam membuat keputusan terkait kepegawaian dan sumber daya manusia perusahaan baik yang ditentukan sendiri maupun yang dihasilkan bersama dengan pihak lain. Peran ini meliputi peran penyelesai masalah atau konflik (*disturbance handler*), peran pengalokasian sumber daya manusia (*human resource allocator*), peran kewirausahaan (*entrepreneur role*) dan peran negosiator.

Peran penyelesai masalah atau konflik (*disturbance handler*), berarti bahwa jika terjadi konflik atau permasalahan diantara individu perusahaan maka peran manajer sangat dibutuhkan untuk mencari solusi atas permasalahan tersebut dan bertanggung jawab untuk mengambil tindak korektif. Peran pengalokasian sumber daya manusia (*human resource allocator*) berarti bahwa manajer harus mampu menempatkan karyawan sesuai kemampuan, sehingga karyawan termotivasi untuk bekerja optimal dan sesuai dengan tanggungjawabnya apabila karyawan bekerja

sesuai kemampuannya. Peran kewirausahaan (*entrepreneur role*) berarti bahwa manajer harus berani mengambil resiko atas keputusan yang diambil. Peran negosiator bagi perusahaan berarti bahwa manajer harus memiliki kemampuan untuk berinteraksi dan bernegosiasi dengan berbagai pihak.

c. Peran Informasional

Peran informasional merupakan peran manajer personalia dalam mengatur informasi yang dimiliki baik yang berasal dari dalam maupun luar perusahaan. Peran informasional meliputi peran pemantau (*monitor*), peran penyebar (*disseminator*), dan peran juru bicara.

Peran pemantau (*monitor*) berarti bahwa manajer akan memonitor dengan baik dan menyeluruh segala sesuatu yang berada dilingkungan kerjanya sehingga diperoleh informasi yang akurat. Peran penyebar informasi (*disseminator*) berarti bahwa manajer personalia harus mampu menyampaikan dan memberikan informasi kepada karyawan dengan jelas dan akurat, sehingga dapat meminimalisir kesalahpahaman informasi. Peran *disseminator*

membutuhkan kedalaman pemahaman tentang makna informasi. Selanjutnya, peran juru bicara berarti bahwa manajer harus dapat bertanggung jawab menjelaskan informasi secara akurat sesuai kebutuhan kepada pihak-pihak bersangkutan.

## II. METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan penelitian studi kasus. Metode kualitatif digunakan karena pada penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran manajer personalia dalam memotivasi kerja karyawan secara mendalam untuk kemudian setelah data terkumpul dapat dilakukan analisis dan dapat ditarik kesimpulan penelitian.

Dalam penelitian ini data dihimpun secara langsung dari informan dengan melakukan wawancara dengan manajer personalia dan karyawan yang berkaitan dengan masalah penelitian. Data sekunder dalam penelitian ini dihimpun dari dokumen dan arsip.

Penentuan informan penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* dan *snowball sampling*. Menurut Sugiyono (2019: 289) *Purposive sampling* merupakan teknik pengambilan sampel sumber data dengan

pertimbangan tertentu. Dasar pertimbangan pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah informan berdasarkan kriteria yang dibutuhkan dan memadai mengenai peran manajer personalia dalam memotivasi kerja karyawan di PT Aksara Solopos. Teknik *snowball sampling* digunakan peneliti untuk mendapatkan data penelitian dari satu informan ke informan lainnya dengan jumlahnya yang tidak tertentu dan semakin besar, sehingga dapat melengkapi data yang diperlukan peneliti. Teknik uji validitas data yang digunakan adalah triangulasi sumber dan triangulasi metode. Dengan triangulasi sumber, apabila data diperoleh dari satu informan maka peneliti harus melakukan pemeriksaan kembali dengan membandingkan data dari informan lainnya sehingga data yang diperoleh dapat teruji kebenarannya. Triangulasi metode digunakan peneliti dengan menghimpun data sejenis tetapi dengan menggunakan metode pengumpulan data yang berbeda. Metode yang digunakan yaitu wawancara dengan beberapa informan dan metode observasi. Dengan hal tersebut maka mempermudah peneliti dalam merumuskan penyelesaian atas permasalahan yang terjadi.

Teknik analisis data yang

digunakan dalam penelitian ini adalah analisis dengan menggunakan model interaktif dari Miles dan Huberman.

### III. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Hasil Penelitian

##### Peran Manajer Personalia dalam Memotivasi Kerja Karyawan

Peran manajer personalia dalam memotivasi kerja karyawan yaitu dengan memberikan pengarahan. Pengarahan memberikan motivasi kepada karyawan, karena merupakan sebuah bentuk perhatian manajer personalia untuk para karyawan tersebut. Arahan yang diberikan manajer berupa arahan yang bersifat membangun, sehingga diperlukan jalinan komunikasi yang baik antara manajer personalia dengan seluruh karyawan perusahaan. Pengarahan yang diberikan mengenai kewajiban dan tanggung jawab karyawan dalam bekerja sehingga termotivasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik tujuan pribadi maupun tujuan perusahaan.

Manajer personalia memberikan motivasi kerja kepada karyawan dengan memberikan dan menjadi contoh atau teladan bagi para karyawan. Manajer personalia di PT Aksara solopos dalam memberikan contoh atau

teladan yang baik dalam bekerja tidak semata-mata hanya memberikan ceramah tanpa dirinya sendiri tidak melakukannya. Artinya disini bahwa seorang Manajer Personalia juga senantiasa mentaati semua regulasi perusahaan, kebijakan yang berkaitan dengan tugas pekerjaan, bersikap profesional, melaksanakan disiplin pegawai, membangun hubungan yang baik dengan seluruh personil perusahaan dan lain sebagainya. Selanjutnya, manajer personalia baru mencontohkan kepada karyawan. Tujuannya agar karyawan termotivasi untuk bersungguh-sungguh mencontoh perilaku kerja yang baik sehingga dapat bekerja sesuai dengan peraturan dan kebijakan yang telah ditetapkan di perusahaan.

Selanjutnya, peran manajer personalia dalam memotivasi kerja karyawan yaitu sebagai konselor karyawan sehingga tanggap terhadap permasalahan yang terjadi. Tiga cara manajer personalia dapat mengetahui permasalahan yang dialami karyawan, yaitu melalui atasan masing-masing bidang, melalui karyawan yang datang langsung menemui manajer personalia, serta melalui manajer personalia yang melihat dan mengawasi langsung pekerjaan karyawan. Sikap tanggap manajer personalia terhadap permasalahan karyawan

memotivasi para karyawan, dikarenakan apabila manajer personalia dapat mengatasi masalah karyawan, maka akan meminimalisir pertikaian atau masalah yang terjadi, sehingga tercipta lingkungan kerja yang kondusif dan karyawan akan nyaman dalam bekerja.

Peran manajer personalia dalam memotivasi kerja karyawan yaitu dengan menciptakan kondisi kerja yang baik dengan cara membangun komunikasi yang baik dan menjadi penghubung komunikasi antar karyawan maupun atasan, serta mengadakan diskusi pada setiap permasalahan karyawan. Terciptanya lingkungan kerja yang nyaman, kondusif, dan membangun memberikan motivasi kepada karyawan untuk lebih optimal dan semangat bekerja.

#### **Hambatan yang dihadapi Manajer Personalia dalam Memotivasi Kerja Karyawan**

Hambatan manajer personalia dalam memotivasi kerja karyawan yaitu karakter individu karyawan yang kurang baik. Karakter kurang baik karyawan dalam bekerja, akan berdampak juga pada sulitnya karyawan menerima saran, nasihat, maupun motivasi-motivasi yang diberikan manajer personalia. Hal tersebut menjadi hambatan juga karena manajer personalia tidak bisa sembarangan memberikan

motivasi kepada karyawan tersebut sehingga perlu ada proses pendekatan terlebih dahulu dan pemahaman karakter agar motivasi yang diberikan manajer personalia dapat diterima.

Selanjutnya hambatan peran manajer personalia dalam memotivasi kerja karyawan yaitu manajer bidang yang minim *problem solving* cenderung acuh sehingga melimpahkan permasalahan internal bidangnya ke manajer personalia. Karakter manajer bidang yang seharusnya dapat menjadi contoh bagi bawahannya, akan pudar begitu saja karena sikap buruk atasan. Hal tersebut memberikan pengaruh buruk kepada karyawan dan berdampak pada penurunan motivasi kerja karyawan. Karyawan akan merasa manajer bidangnya kurang perhatian dengan permasalahan internal karyawan di bidangnya.

### **Solusi untuk Mengatasi Hambatan Peran Manajer Personalia dalam Memotivasi Kerja Karyawan**

Pemberian *Reward* dan *Punishment*. *Reward* diberikan kepada karyawan dalam berbagai cara, tidak hanya berupa materi saja, karena selain gaji, karyawan bisa mendapatkan promosi jabatan, pemberian bonus maupun adanya rekreasi. *Punishment*

diberikan dengan porsi dan sasaran yang tepat diharapkan dapat menekan dan menertibkan perilaku atau karakter kerja karyawan yang negatif, dan menjadi efek jera, sehingga diharapkan adanya perubahan karakter karyawan ke arah yang positif dalam bekerja. *Punishment* diberikan oleh manajer personalia sebagian besar berupa teguran. Namun, apabila kesalahan karyawan fatal dan tidak cukup berupa teguran, maka karyawan akan dikenai *punishment* berupa Surat Peringatan (SP). Pemberian *reward* kepada karyawan bertujuan agar karyawan yang memiliki karakter kerja baik akan termotivasi mempertahankan dan meningkatkan karakter baik tersebut, sehingga dapat mempengaruhi peningkatan kualitas sumber daya manusia di perusahaan dan menumbuhkan persaingan yang sehat antar karyawan untuk mendapatkan *reward*. Sedangkan pemberian *punishment* bertujuan agar memberikan efek jera kepada karyawan yang bermasalah dan agar karyawan termotivasi untuk memperbaiki kesalahannya sehingga karyawan dapat bekerja lebih baik.

Manajer personalia untuk mengatasi hambatan dalam memotivasi kerja karyawan yaitu melalui pendekatan



dengan seluruh karyawan mulai dari menjalin komunikasi yang baik dan bersifat dua arah, sikap terbuka manajer personalia kepada karyawan, serta menjalin hubungan baik dengan seluruh karyawan. Hal tersebut dilakukan manajer personalia kepada karyawan dengan tujuan agar apa yang disampaikan dirinya selaku manajer personalia dapat memahami karakter karyawan dan dapat memberikan dorongan atau motivasi yang tepat bagi karyawan. Dengan dilakukannya pendekatan kepada karyawan, manajer personalia akan lebih memahami karakter karyawan sehingga dapat memberikan motivasi yang tepat dan dapat memperbaiki karakter karyawan yang buruk.

## **B. Pembahasan**

### **Peran Manajer Personalia dalam Memotivasi Kerja Karyawan**

Manajer personalia PT Aksara Solopos memberikan pengarahan kepada karyawan dengan tujuan agar karyawan mengerti dan melaksanakan kewajiban dan tanggung jawab pekerjaannya sesuai dengan regulasi atau aturan perusahaan. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Mintzberg dalam Widhya, Rahardjo dan Djudi (2013: 6) mengenai peran manajer sebagai pemimpin yaitu “Manajer harus mampu mempengaruhi bawahan untuk

dapat bekerja sesuai aturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan”. Menurut Bunga Muliawati tahun 2011, dengan hasil penelitian bahwa “Seorang manajer personalia mempunyai peranan untuk mengarahkan, dimana peranan mengarahkan ini, seorang manajer personalia harus mampu untuk memberikan suatu pengarahan dalam bentuk apapun terhadap karyawan agar para karyawan dapat mengerti, termotivasi, dan mencapai tujuan yang telah ditentukan”. Hal tersebut terjadi dalam peran manajer personalia PT Aksara Solopos yang ditunjukkan dengan manajer personalia memberikan pengarahan sebagai leader agar karyawan mengikuti aturan perusahaan dan agar karyawan mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sehingga selanjutnya karyawan akan termotivasi.

Manajer Personalia PT Aksara Solopos juga senantiasa berperilaku kerja yang baik seperti mentaati semua regulasi perusahaan (disiplin), bertanggung jawab menjadi *leader*, memiliki hubungan interpersonal yang baik, memiliki kemampuan komunikasi yang baik, sehingga para karyawan termotivasi untuk berperilaku kerja yang baik sedemikian halnya yang dilakukan oleh manajer personalia. Hal tersebut sesuai dengan pendapat

Mintzberg dalam Widhya, Rahardjo dan Djudi (2013: 6) mengenai peran manajer yaitu peran sebagai contoh atau tokoh (*figurehead role*) berarti bahwa “Seorang manajer harus mampu menjadi contoh yang baik untuk para karyawannya sehingga karyawan termotivasi untuk bekerja lebih baik”.

Peran manajer personalia sebagai konselor sangat meminimalisir konflik atau pertikaian di perusahaan. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Mintzberg dalam Widhya, Rahardjo dan Djudi (2013: 7) mengenai peran manajer yaitu peran penyelesaian masalah atau konflik (*disturbance handler*) bahwa “Jika terjadi konflik atau permasalahan diantara individu perusahaan maka peran manajer sangat dibutuhkan untuk mencari solusi atas permasalahan tersebut dan bertanggung jawab untuk mengambil tindak korektif”. Menurut Kurniawan, Astuti dan Hamid (2015) bahwa “Manajer menjadi pihak yang ikut berperan untuk memecahkan permasalahan antara atasan dengan bawahan dengan cara melalui dialog (berdiskusi), rapat, maupun dengan memanggil perwakilan setiap departemen dengan tujuan permasalahan apa yang ada pada karyawan dapat diungkapkan dengan jelas dan terbuka”. Hal tersebut sesuai

denga apa yang dilakukan manajer personalia PT Aksara Solopos dalam berperan dalam konselor atau penyelesai masalah pada karyawan sudah berjalan dengan baik dan bersikap terbuka terhadap siapapun karyawannya, artinya tidak memberatkan salah satu pihak dalam menyelesaikan permasalahan.

Berperan sebagai penggerak kondisi kerja yang lebih positif. Manajer personalia juga membina hubungan baik dengan para karyawan dan para atasan dengan sesekali di waktu luang berbincang maupun berdiskusi. Peran manajer personalia juga menjadi menjadi penghubung komunikasi antar karyawan maupun atasan. Misalnya saat terjadi miskomunikasi antara atasan dengan karyawan maupun antar karyawan, yang sekiranya sudah membuat kondisi lingkungan kerja kurang kondusif, maka manajer personalia akan menjadi pihak penghubung komunikasi antar pihak terkait tersebut agar kesalahpahaman segera terselesaikan dan kondisi kerja kembali kondusif. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Henry Mintzberg dalam Widhya, Rahardjo dan Djudi (2013: 6) mengenai salah satu peran manajer dalam memotivasi kerja karyawan adalah peran penghubung (*liaison role*), peran ini berarti bahwa

“Manajer harus mampu berperan dalam menciptakan dan menjaga hubungan kerja yang baik serta tercipta pula kondisi kerja yang baik dengan seluruh karyawan perusahaan”.

### **Hambatan Peran Manajer Personalia dalam Memotivasi Kerja Karyawan**

Beberapa individu karyawan mempunyai karakter yang kurang baik. Menurut hasil penelitian Bunga Muliawati (2011) bahwa “Hambatan manajer personalia dalam memotivasi kerja karyawan adalah karakter. Karakter setiap karyawan itu pasti berbeda-beda, ada yang keras, ada yang halus, ada yang penurut, dan ada pula yang ngeyel, sehingga dalam memberikan motivasi diperlukan suatu pendekatan terlebih dahulu terhadap karyawan, dengan begitu manajer personalia akan memahami karakter masing-masing karyawan dan tidak terjadi kesalahpahaman”. Hal tersebut berhubungan dan senada dengan hasil penelitian yang dilakukan peneliti di PT Aksara Solopos bahwa beberapa karakter karyawan dalam menyikapi motivasi yang diberikan manajer personalia PT Aksara Solopos beragam. Terdapat karyawan yang ketika diberikan motivasi, karyawan tersebut *stand up* untuk tetap melanjutkannya dan mau

memperbaiki kesalahan serta lebih terbuka dalam menerima motivasi dan saran dari manajer personalia. Kemudian ada juga karyawan yang mempunyai karakter yang cukup sulit untuk diberitahu sehingga proses menerima motivasi lambat dan apabila melakukan penyimpanan, karyawan tersebut dalam melakukan perubahan untuk memperbaiki sangat lambat atau pelan. Selanjutnya, ada juga karyawan yang sangat sulit untuk menerima motivasi yaitu karyawan dengan karakter yang hati dan pikiran kotor terhadap manajemen perusahaan, kotor terhadap rekan-rekan kerja yang lain. Arti kotor disini adalah rasa tidak suka, jadi karyawan tersebut adanya karakter tidak suka saja terhadap apapun.

Masih terdapat manajer bidang cenderung melimpahkan permasalahan internal bidangnya ke manajer personalia tanpa mau tahu masalah yang terjadi dan tidak berusaha ikut serta mencari solusinya. Astuti, Lamsah dan Artiningsih (2020: 8) berpendapat bahwa hambatan dalam pemberian motivasi kerja karyawan salah satunya yaitu “Tidak ditanggapinya keluhan-keluhan yang berasal dari bawahan yang menimbulkan kesan manajer kurang memperdulikan dan mendukung aspirasi-aspirasi

yang datang dari karyawan”. Hal tersebut menjadi hambatan karena dapat menurunkan tingkat motivasi kerja karyawan dan menjadi pengaruh buruk bagi karyawan. Berpengaruh buruk pada motivasi kerja karyawan karena karyawan akan berharap seorang *leader* dalam bidangnya dapat memberikannya perhatian dengan memberikan upaya solusi dalam permasalahan karyawan maupun permasalahan bidangnya, namun apabila kenyataannya tidak sesuai dengan harapan karyawan, maka karyawan akan merasa tidak ada bentuk perhatian dari seorang manajer. Lebih berdampak buruk lagi apabila karyawan mencontoh perilaku buruk tersebut dalam pekerjaannya.

#### **Solusi untuk Mengatasi Hambatan Peran Manajer Personalia dalam Memotivasi Kerja Karyawan**

Pemberian *reward* dan *punishment*. Menurut Zakaria dan Nasrudin (2017: 32) bahwa “Karyawan membutuhkan penghargaan atas prestasi kerja yang diraih baik dalam bentuk lisan maupun dalam bentuk penghargaan lainnya, sehingga membuat motivasi kerja karyawan meningkat karena para karyawan akan terus berusaha untuk mempertahankan bahkan meningkatkan apa yang telah mereka capai. Sedangkan

pemberian *punishment* menimbulkan efek jera kepada karyawan yang tidak tertib maupun tidak disiplin”. Hal tersebut sesuai dengan temuan yang ada di PT Aksara Solopos, bahwa pemberian reward berupa bonus maupun promosi jabatan menumbuhkan motivasi kerja pada para karyawan. Karyawan yang berprestasi dan hasil penilaian kerja yang baik, akan mendapatkan reward sehingga akan termotivasi untuk mempertahankan dan terus meningkatkan apa yang sudah dicapai. Sedangkan karyawan yang belum mendapat reward akan termotivasi untuk bekerja lebih giat sehingga hasil kerja lebih optimal dan berhak mendapatkan reward. Selanjutnya dalam hal pemberian *punishment*, dengan adanya teguran dan surat peringatan yang masing-masing ada tingkatannya akan memberikan efek jera kepada para karyawan sehingga karakter dan perilaku karyawan yang buruk dan cenderung melakukan penyimpangan bisa termotivasi untuk diperbaiki dan berubah menjadi lebih baik.

Usaha manajer personalia untuk mengatasi hambatan dalam memotivasi kerja karyawan sesuai dengan pendapat Bunga Muliawati (2011: 58-62) yakni melalui pendekatan. Dengan pendekatan terhadap karyawan,

manajer personalia akan mengetahui karakter karyawan sehingga apabila karyawan memahami karakter karyawan, motivasi yang diberikan dapat diterima. Hal tersebut senada dengan pendapat Sari dan Apriansyah (2019: 72) mengenai upaya manajer (atasan) dalam melakukan pendekatan kepada karyawan yaitu “Manajer melakukan pendekatan dan pengamatan secara langsung terhadap pekerjaan karyawan untuk menemukan alat motivasi yang tepat dan manajer menjalin komunikasi yang baik dengan para karyawan”. Tujuan adanya pendekatan adalah agar manajer personalia PT Aksara Solopos memahami karakter karyawan sehingga dapat memberikan motivasi apa yang tepat bagi karyawan, waktu yang tepat untuk memberikan motivasi dan alat motivasi yang tepat untuk diberikan kepada karyawan.

#### IV. KESIMPULAN

Peran manajer personalia PT Aksara Solopos Surakarta dalam memotivasi kerja karyawan telah mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Dari penelitian yang telah dilaksanakan dapat ditarik kesimpulan bahwa perannya yaitu memberikan pengarahan kepada karyawan, memberikan

tauladan atau contoh yang baik bagi karyawan, berperan sebagai konselor karyawan, penggerak kondisi kerja yang lebih positif.

Kendala yang dihadapi manajer personalia seperti beberapa individu karyawan mempunyai karakter yang kurang baik dan minimnya *problem solving* pada manajer bidang.

Manajer personalia PT Aksara Solopos mengatasi kendala dalam memotivasi kerja karyawan dengan pemberian *reward* dan *punishment* dan melakukan pendekatan terhadap karyawan.

#### V. DAFTAR PUSTAKA

- Astuti, R., Lamsah., & Artiningsih, D.W. (2020). Analisis Motivasi Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Baskin Robbins Giant Ekspress Banjarmasin. *Jurnal Ekonomi Manajemen*. 1-9. <http://eprints.uniska-bjm.ac.id/1531/1/ARTIKEL%20RINA-2.pdf>
- Bunga, M.I. (2011). Peranan Manajer Personalia dalam Memotivasi Kerja Karyawan untuk Meningkatkan Prestasi Kerja Di Perusahaan Air Mancur. *Kumpulan Abstrak Hasil penelitian Universitas Sebelas Maret Tahun 2011*, hlm 4.

- LPPM Universitas  
Sebelas Maret Surakarta.
- Kurniawan, R.T., Astuti, E.S.,  
& Hamid, D. (2015).  
Analisis Peran Manajerial  
Dalam Memotivasi  
Karyawan (Studi Kasus  
pada CV. Mina Marga  
Utama Malang). *Jurnal  
Administrasi Bisnis*, 21  
(1), 1-8.  
<http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/download/833/1018>
- Marihot, M., & Manullang.  
(2015). *Manajemen  
Personalia*. Yogyakarta:  
Gadjah Mada University  
Press
- Widhya, C., Rahardjo, K., &  
Djudi, M. (2013).  
Pengaruh Peran Manajer  
Terhadap Motivasi Kerja  
Karyawan PT Askes  
(Persero) Boyolali.  
*Jurnal Administrasi  
Bisnis*. 1-9.  
<http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/viewFile/134/189>
- Sari, N., & Apriansyah. (2019).  
Upaya Motivasi Untuk  
Meningkatkan Kinerja  
Karyawan Pada PT  
Federal Internasional  
Finance (FIF) Di Muara  
Enim. *Jurnal Manajemen  
Kompeten*. 2(1),64-73.  
<http://www.jurnal.stier.ac.id/index.php/mnjm/article/download/72/38>
- Sugiyono. (2019). *Metode  
Penelitian Pendidikan  
Kuantitatif, Kualitatif,  
dan R&D*. Bandung:  
Alfabeta.
- Zakaria, A., & Nasrudin.  
(2017). Strategi  
Peningkatan Motivasi  
Kerja Pegawai Melalui  
Pendekatan *Reward* dan  
*Punishment* Pasca  
Pemindahan Ibukota  
(Studi Perpindahan  
Aktivitas Pemerintahan DI  
Provinsi Maluku Utara).  
*Jurnal Ekonomi dan  
Bisnis*. 6 (1) 25 -37.  
<https://stiemuttaqien.ac.id/ojs/index.php/OJS/article/view/45>