

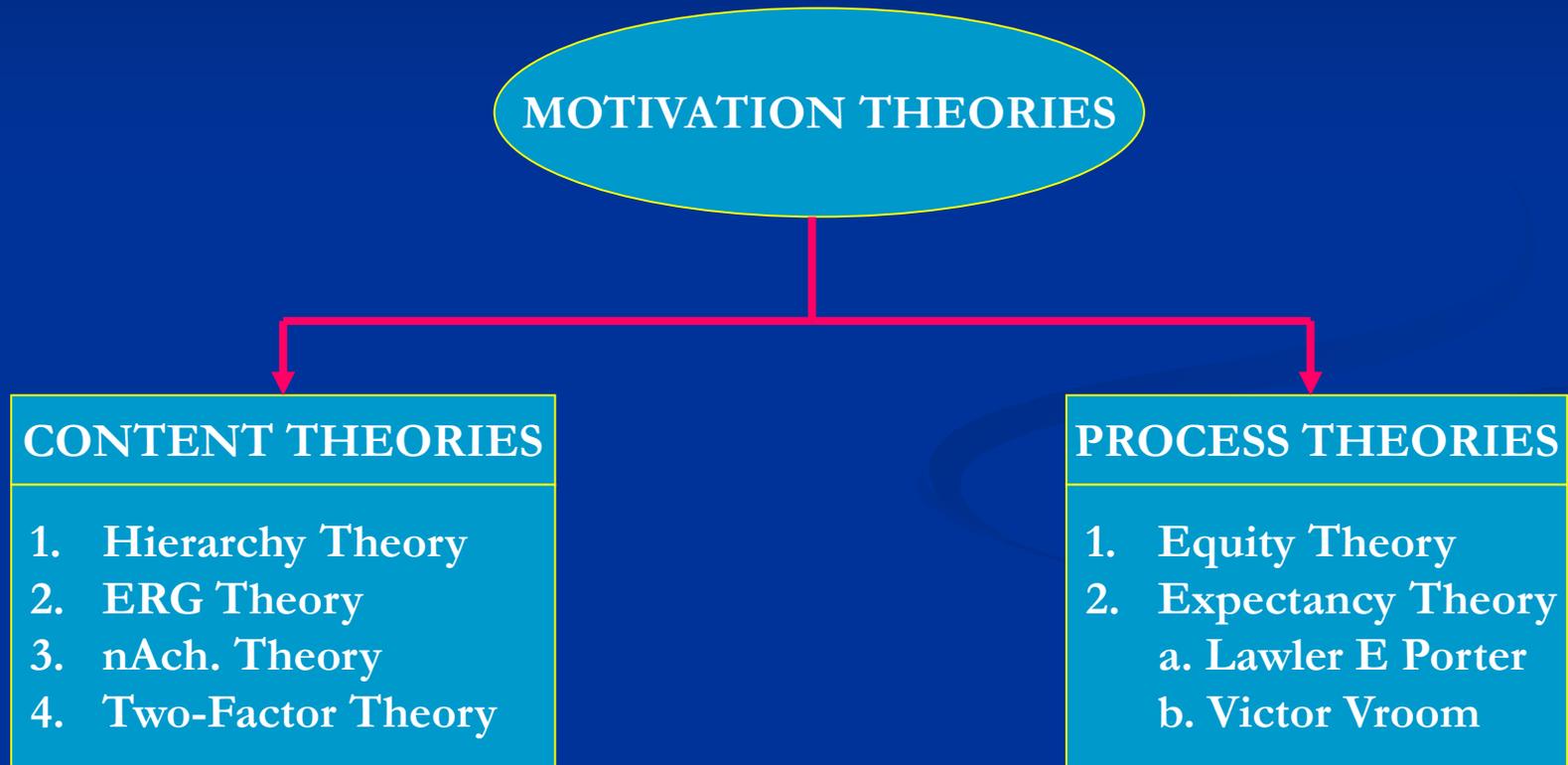
MOTIVASI DALAM ORGANISASI

Dr. Choirul Saleh, MSi

MOTIVATION THEORIES

Secara garis besar teori motivasi dapat diklasifikasi menjadi dua kategori, yani; Content theories & Process Theories

Sekema Teori Motivasi:



A. PENGERTIAN MOTIVASI

Menurut Mr. Jones: Motivation is concerned with how *behavior is activated, maintained, directed and stopped* (motivasi adalah sesuatu cara yang berkaitan dengan bagaimana perilaku seseorang dapat digairahkan, dipelihara, diarahkan dan bila mungkin dihentikan). (*External Theory*)

Definisi lain mengatakan bahwa motivasi adalah keadaan yang ada dalam diri seseorang yang dapat mendorong keinginan mereka untuk melakukan kegiatan atau perilaku tertentu guna mencapai suatu tujuan yang dicita-citakan. (*Internal/Intrinsic Theory*)

Motivasi sangat diperlukan bagi seseorang, karena seseorang mau bertindak kalau ada faktor pendorongnya.

Faktor pendorong tersebut ada yang menyebut dengan istilah:

1. *Wish* (keinginan),
2. *Drive* (dorongan),
3. *Urge* (desakan),
4. *Need* (kebutuhan) maupun
5. *Motivation* (motivasi/rangsangan)

Perilaku manusia bukan motivasi, tetapi hanya sekedar cerminan yang paling sederhana dari ada atau tidaknya motivasi dalam dirinya.

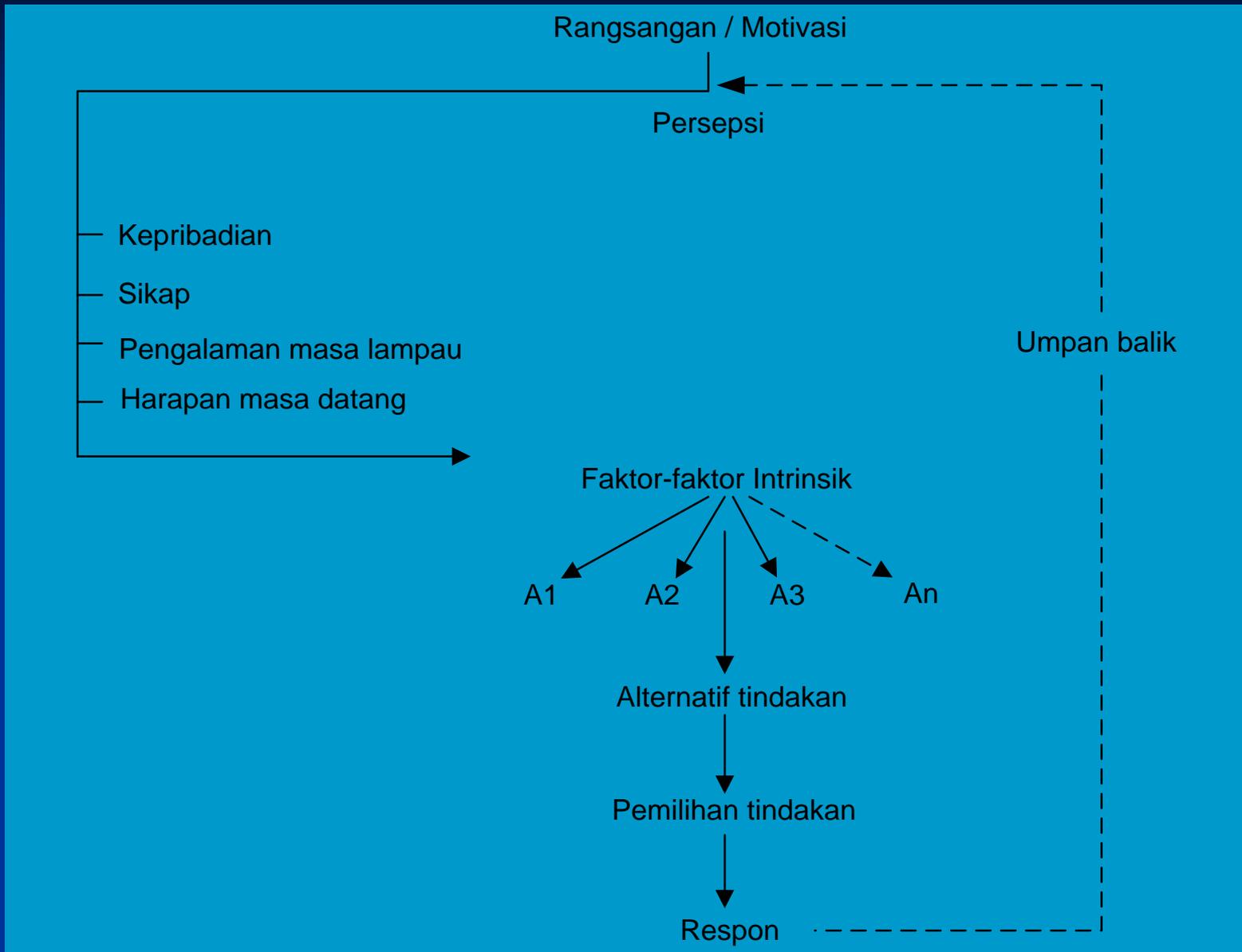
Demotivasi adalah rendahnya atau tiadanya motivasi seseorang yang mengakibatkan menurunnya tingkat produktivitas kerja.

Motivasi Secara umum bersifat individual sehingga masing-masing orang kondisinya saling berbeda-beda. Oleh sebab itu diperlukan strategi motivasi yang handal dari pihak pimpinan agar semangat kerja bawahannya betul-betul meningkat dan menguntungkan organisasi.

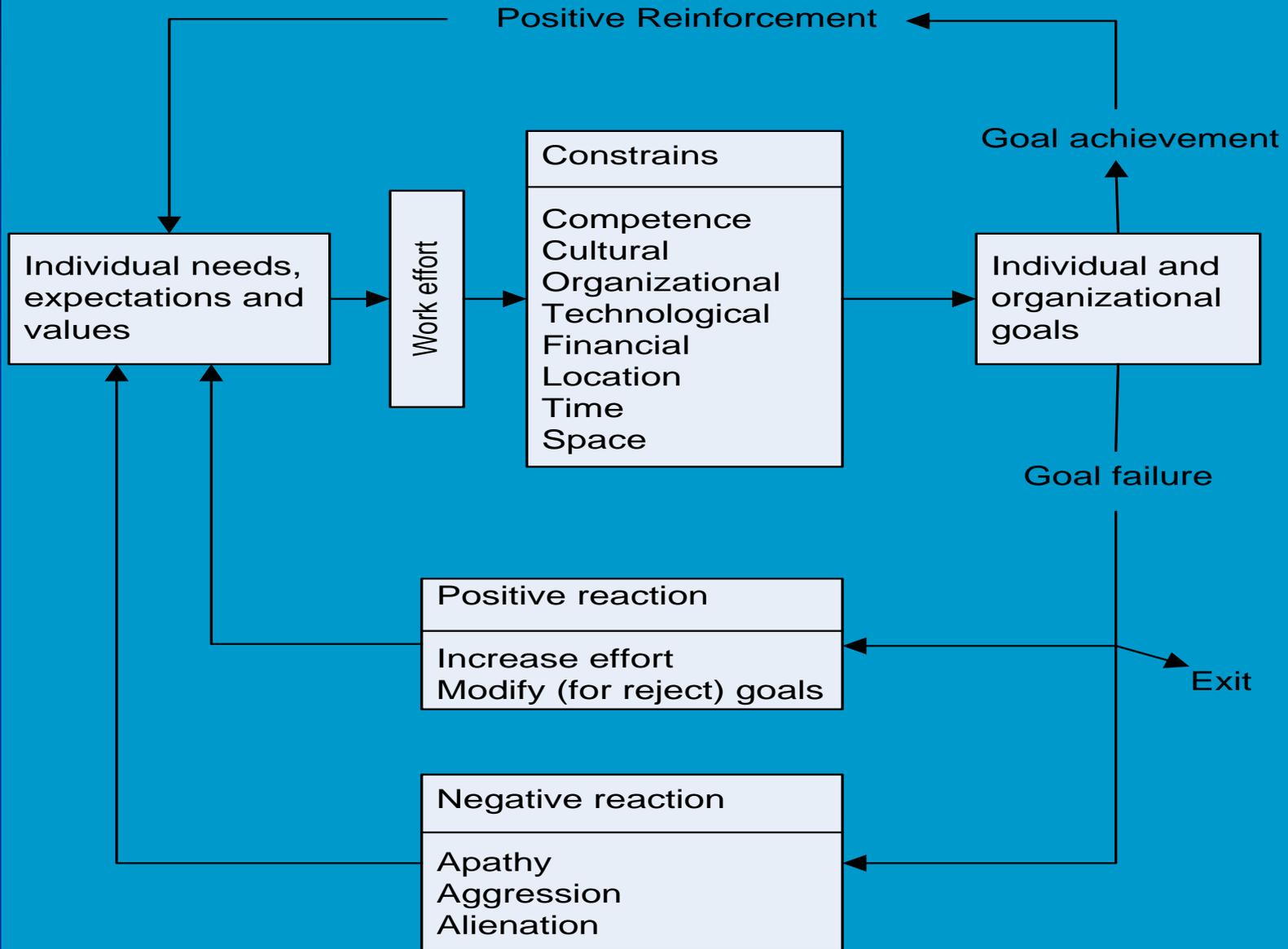
Agar seorang pemimpin bisa memahami kondisi motivasi para bawahan, barangkali ada baiknya untuk memperhatikan beberapa proposisi sosiologis yang dituangkan dalam Teori Pertukaran (Exchange Theory) dari George C. Homans yang terdiri dari 5 (lima) proposisi terdiri dari:

1. **Proposisi Sukses.** Semakin sering suatu tindakan tertentu memperoleh ganjaran (reward), dari organisasi maka semakin sering ia akan melakukan tindakan itu.
2. **Proposisi Stimulus.** Semakin sering seseorang menjumpai stimulus tertentu yang mengakibatkan dirinya memperoleh ganjaran, ketika ia menemui stimulus yang hampir sama pada masa selanjutnya, maka orang yang bersangkutan akan melakukan tindakan serupa atau yang hampir sama.
3. **Proposisi Nilai (Value).** Semakin tinggi suatu nilai reward yang diterima dari tindakan yang sama dalam waktu yang berbeda, maka orang yang bersangkutan semakin senang melakukan tindakan itu.
4. **Proposisi Deprivasi Satiassi** (Deprivation Satiation). Semakin sering seseorang menerima ganjaran yang sama, atas suatu tindakan yang sama, maka semakin kurang semangat orang yang bersangkutan untuk melakukan tindakan itu.
5. **Proposisi Restu Agresi** (Approval-Agression). Bila seseorang memperoleh suatu keberhasilan/keinginan akibat dari kemarahan atau emosinya, maka dia akan semakin berani untuk menumpahkan agresi kemarahannya apabila pada masa selanjutnya keinginan dia yang serupa mengalami hambatan/terkendala oleh sesuatu.

B. PROSES TERBENTUKNYA MOTIVASI DALAM DIRI SESEORANG



MOTIVATION PROCESS

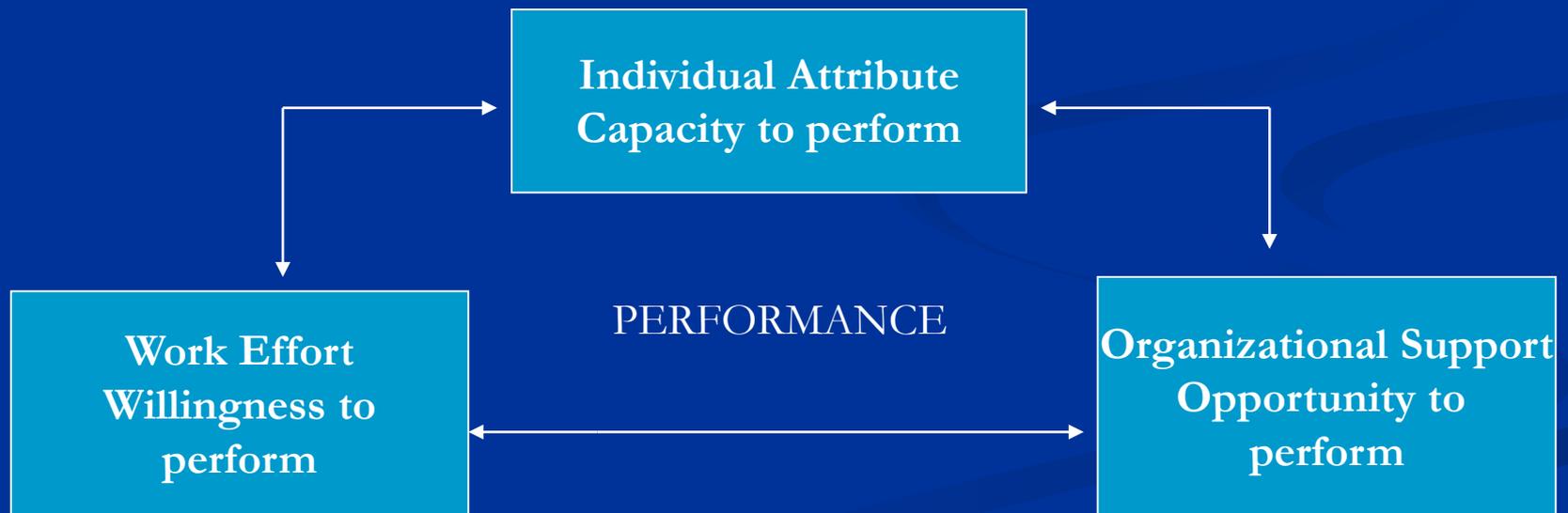


KINERJA KARYAWAN DAN PROSES PEMBERIAN MOTIVASI

Wood, Hunt Cs mengatakan bahwa keberhasilan pimpinan dalam memotivasi karyawan juga dipengaruhi oleh kondisi kinerja yang dimiliki seseorang.

Sedangkan kondisi kinerja seseorang itu terdiri dari beberapa faktor yakni:

- Individual attributes relate to capacity to perform
- Work effort relate to willingness to perform
- Organizational support relate to the opportunity to perform, yang dapat digambarkan sebagai berikut:



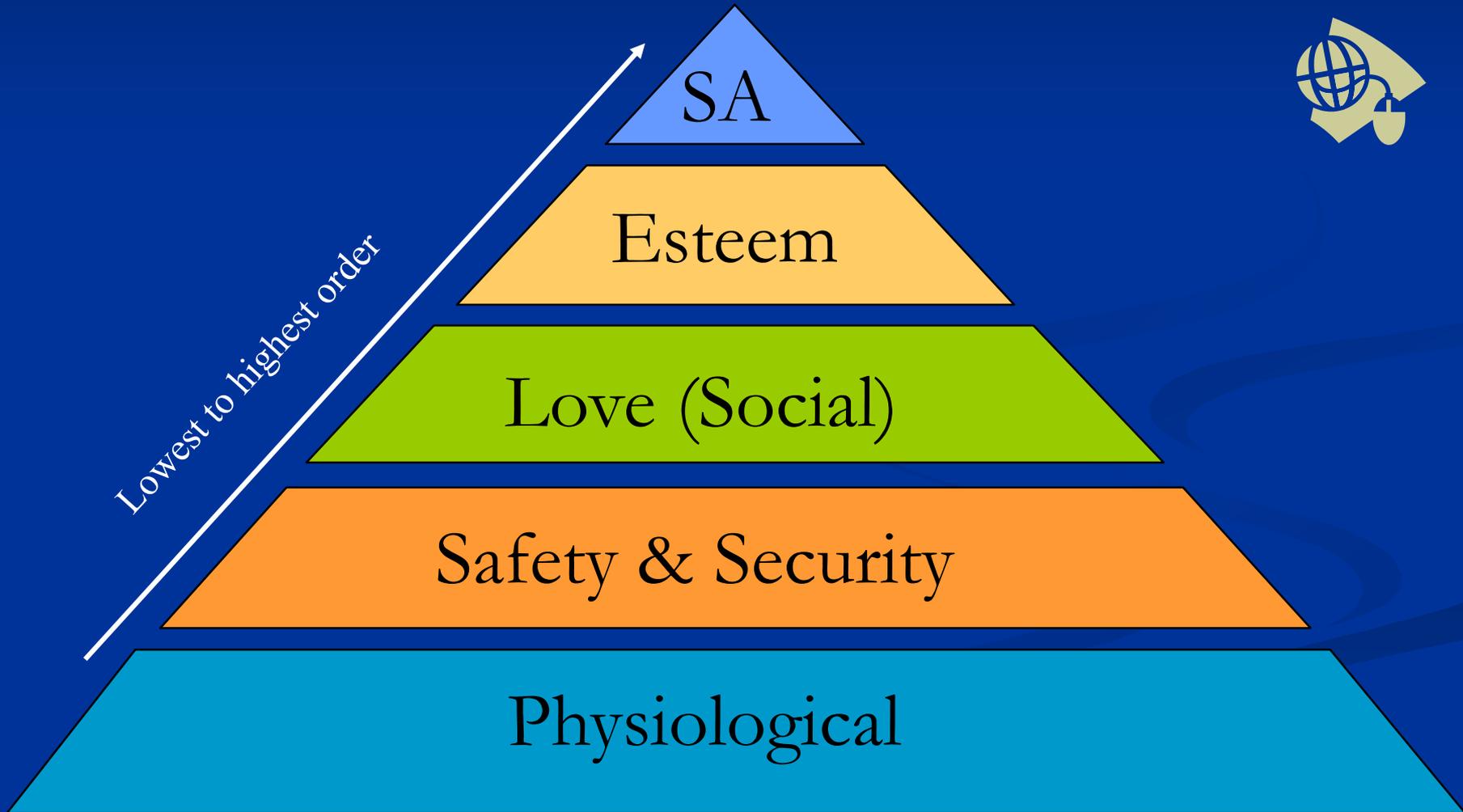
C. MEMAHAMI ATAU MENGUKUR MOTIVASI KERJA KARYAWAN

Motivation to work refers to forces within an individual that account for *the level, direction, persistence, and willingness to perform of expended at work effort.* (mencurahkan kemampuan kerjanya)

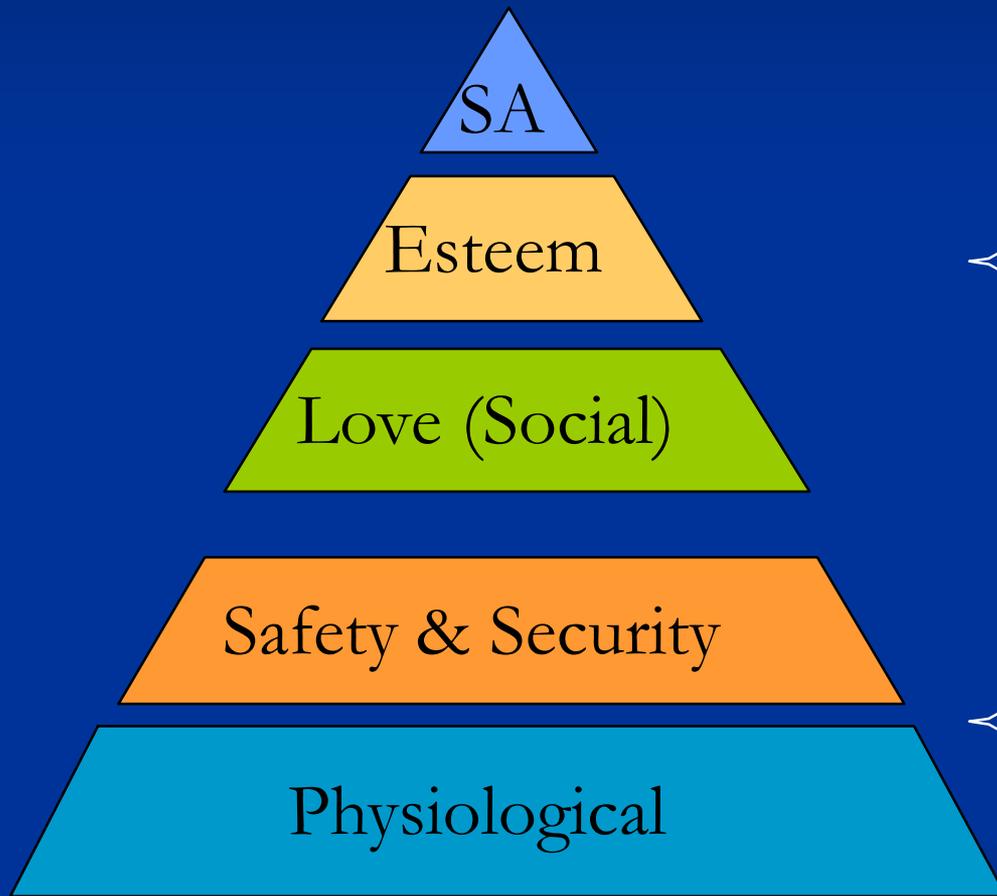
Kondisi motivasi kerja seseorang dapat dilihat melalui 4 (empat) faktor yakni:

- **Level** refers to the amount of effort a person puts forth (e.g., a lot or a little) - Tingkat kerja menunjuk pada jumlah pekerjaan yang diupayakan dapat diselesaikan oleh seseorang, (misalnya banyak atau sedikit)
- **Direction** refers to what the person chooses when presented with a number of possible alternatives (e.g., exert effort toward product quality or product quantity) – Keteraturan kerja menunjuk pada kecenderungan apa yang dipilih oleh seseorang bila ia diberi kesempatan untuk memilih alternatif dalam menyelesaikan pekerjaan tertentu (dia berorientasi pada kualitas produk atau kuantitas produk)
- **Persistence** refers to how long a person sticks with a given action- Ketekunan kerja menunjuk pada berapa lama waktu yang ia gunakan secara sungguh-2 dalam mengerjakan sesuatu
- **Willingness** to perform- Kerelaan/kesadaran kerja untuk melakukan sesuatu

Maslow's Hierarchy of Needs



Motivational Theories X & Y



Theory Y - a set of assumptions of how to manage individuals motivated by higher order needs

Theory X - a set of assumptions of how to manage individuals motivated by lower order needs

McGregor's Assumptions About People Based on Theory X

- Naturally indolent (lazy)
- Lack ambition, dislike responsibility, and prefer to be led
- Inherently self-centered and indifferent to organizational needs
- Naturally resistant to change
- Gullible, not bright, ready dupes



McGregor's Assumptions About People Based on Theory Y

- Experiences in organizations result in passive and resistant behaviors; they are not inherent
- Motivation, development potential, capacity for assuming responsibility, readiness to direct behavior toward organizational goals are present in people
- Management's task—arrange conditions and operational methods so people can achieve their own goals by directing efforts to organizational goals

VROOMIAN THEORY (TEORI HARAPAN DARI FICTOR VROOM)

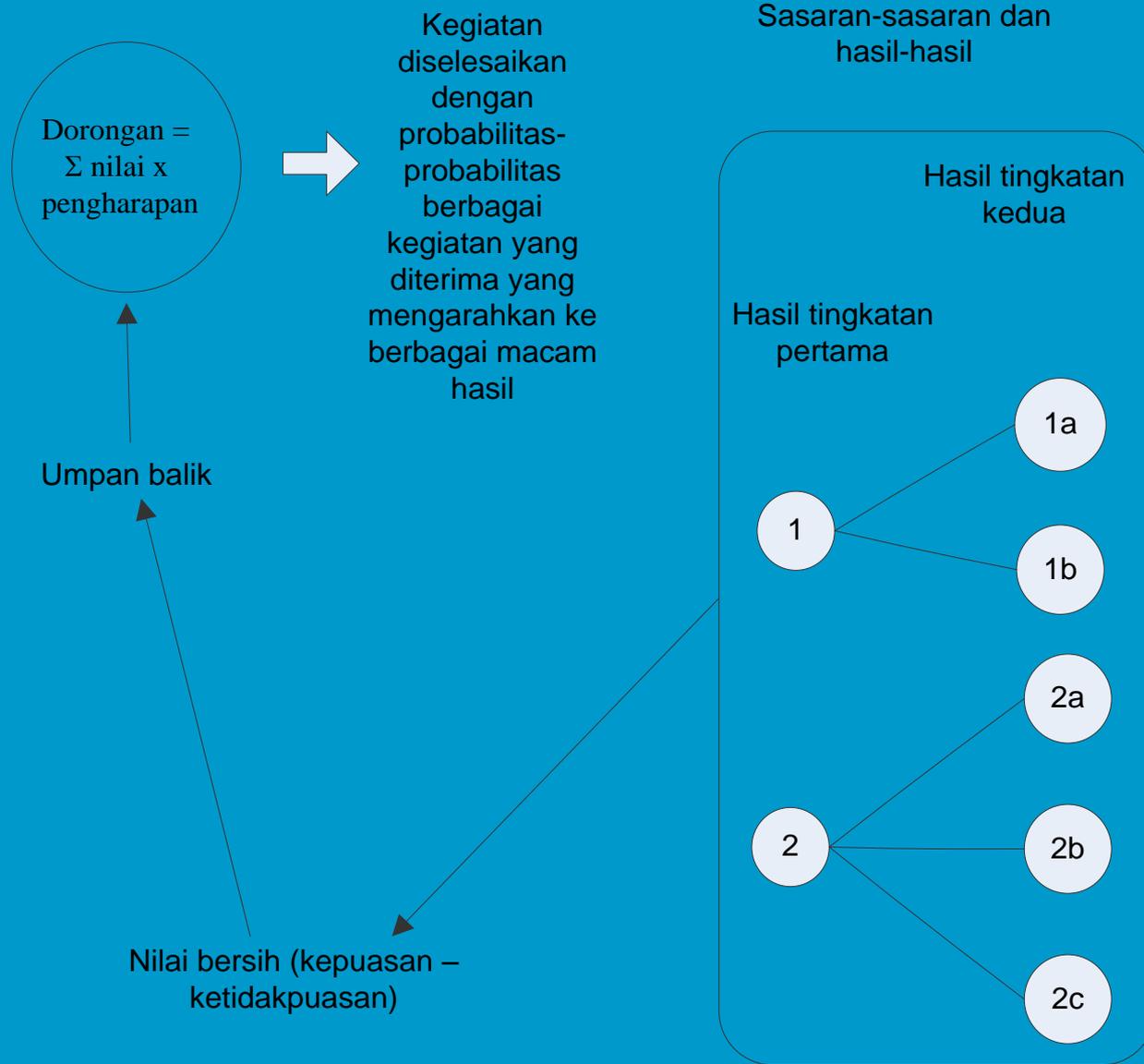
Asumsi dasar : Kuatnya kecenderungan untuk bertindak/bekerja tergantung pada kuatnya harapan bahwa tindakannya itu akan diikuti suatu adanya daya tarik serang individu atas keluaran/hasil tertentu yang dijanjikan oleh organisasi

Seorang karyawan dimotivasi agar mereka mempunyai upaya yang kuat untuk menyelesaikan pekerjaan tertentu dengan cara memberikan “pengharapan” bahwa upayanya itu akan menghasilkan “sesuatu” sesuai dengan kebutuhan mereka.

Fokus teori ini terletak pada:

1. **Hubungan upaya – Kinerja** (Probabilitas yang dipersepsi oleh karyawan bahwa upaya kerjanya dapat meningkatkan kinerja mereka dan diakui oleh organisasi)
2. **Hubungan kinerja – reward** (Derajad kepercayaan karyawan bahwa kinerja mereka akan memperoleh **keluaran/hasil** yang berakibat pada adanya **reward yang memadai**)
3. **Hubungan reward – tujuan pribadi** (Sejauh mana persepsi karyawan terhadap reward yang dijanjikan organisasi dianggap dapat memenuhi **kebutuhan pribadinya secara memuaskan**, yang mengakibatkan mereka tertarik untuk mendapatkannya, sehingga dia/mereka dengan suka/semangat untuk mengerjakan pekerjaannya.)

TEORI MOTIVASI MODEL VICTOR VROOM



TEORI KEADILAN MOTIVASI KERJA DARI STACY ADAMS

Asumsi dasar: Faktor utama yang berpengaruh prestasi kerja dan kepuasan karyawan adalah derajat keadilan yang dirasakan oleh mereka dalam situasi kerjanya.

Bentuk-bentuk keadilan dalam situasi kerja dapat dirinci sbb:

1. **Equity of Distributive** (Keadilan yang dipahami berdasarkan jumlah dan alokasi reward diantara para karyawan dalam situasi kerja tertentu)
2. **Equity of Procedural** (Keadilan yang dipahami berdasarkan ada atau tidaknya perbedaan prosedur yang ditemui dalam situasi kerja tertentu)
3. **Equity of Justice** (Keadilan yang dipahami berdasarkan ada atau tidaknya perbedaan perlakuan hukum yang ditemui dalam situasi kerja tertentu)
4. **Equity of Opportunity** (Keadilan yang dipahami berdasarkan ada atau tidaknya perbedaan pemberian kesempatan para karyawan dalam situasi kerja tertentu)

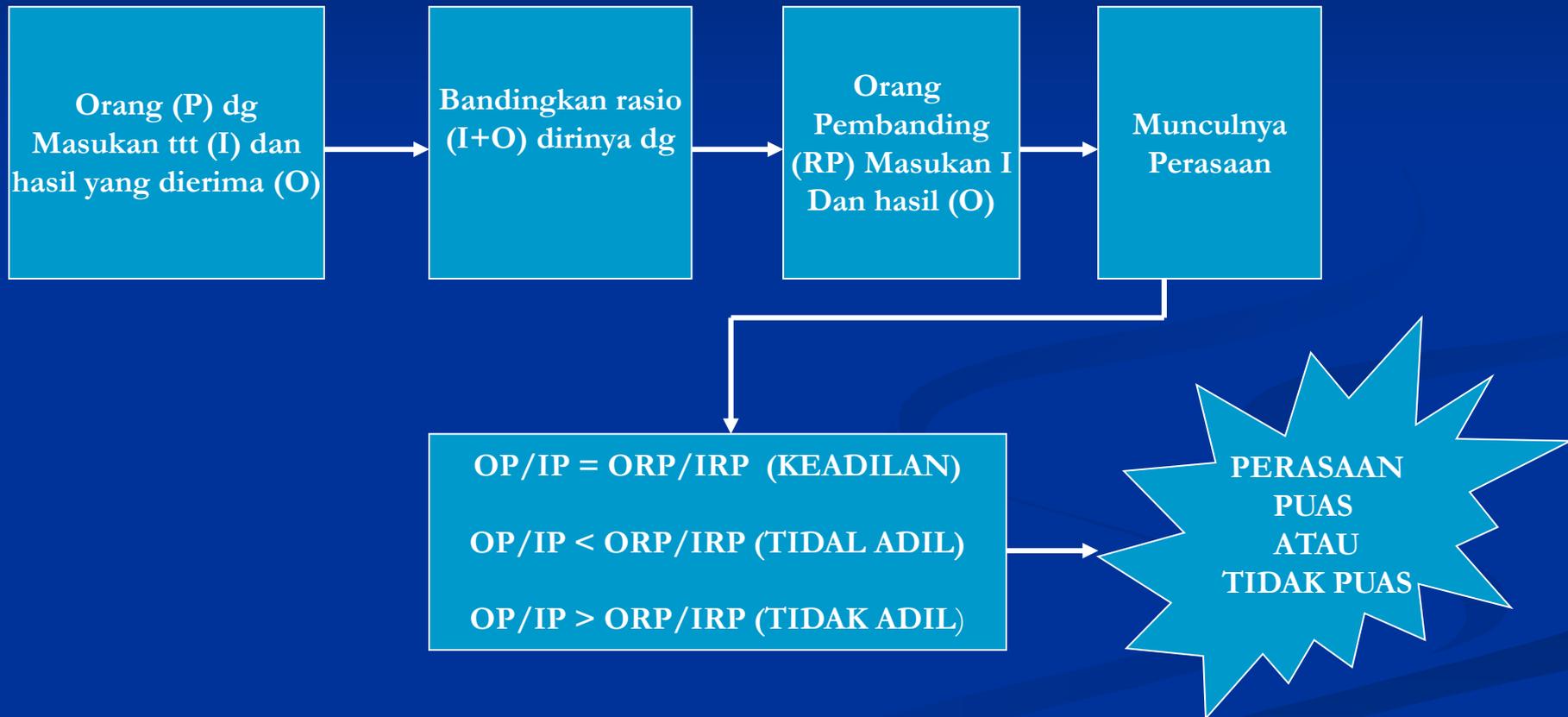
Pencetus teori ini yakin bahwa keempat bentuk keadilan tersebut dapat berpengaruh secara significant terhadap tinggi rendahnya motivasi karyawan dalam sebuah organisasi.

INDIKATOR KEADILAN/EQUITY

Terdapat 4 indikator penting yang lazimnya berpengaruh pada tingkat motivasi karyawan dalam menjalankan tugas pekerjaannya, yakni:

- **Perasaan seseorang/individu terhadap perlakuan organisasi kepadanya** (ada tidaknya nya perasaan diperlakukan kurang/tidak wajar, wajar atau diistimewakan)
- **Perbandingan dengan orang lain** (Ada tidaknya perasaan diskrimasi antara perlakuan/penghargaan yang diberikan kepada seseorang dengan orang lain)
- **Masukan (meliputi; ketrampilan, keahlian, kemampuan dan pengalaman)** (ada tidaknya perasaan seseorang atas pengakuan organisasi terhadap elemen-elemen yang dimilikinya tersebut dibanding dengan yang dimiliki oleh orang lain)
- **Hasil** (Ada tidaknya perasaan seseorang terhadap prestasi kerja secara wajar yang berakibat pada diperolehnya pengakuan/penghargaan, reward maupun tunjangan yang memuaskan)

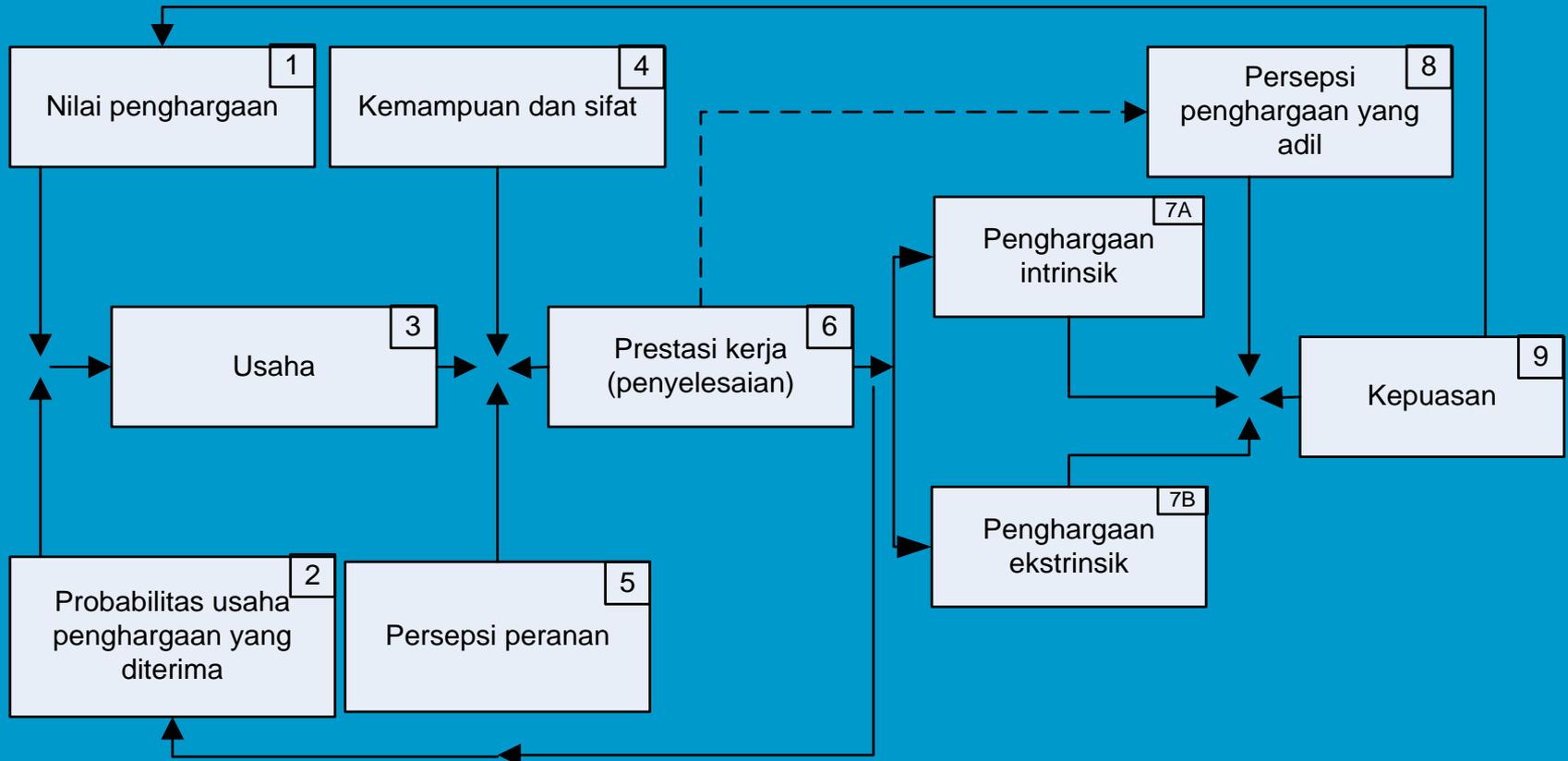
Keadilan/equity dikatadakan bilamana karyawan menganggap bahwa: **Rasio Masukan mereka terhadap imbalan yang mereka terima sepadan dengan Rasio dari karyawan lainnya**



EXPECTANCY THEORY DARI PORTER DAN LAWLER

- Porter dan Lawler berpendapat bahwa: antara Motivasi, kepuasan kerja dan prestasi kerja tidak mempunyai hubungan langsung yang bersifat linier. Diantara ke tiga variabel tersebut terdapat intervening variabel yang terlibat kuat dalam mempengaruhi motivasi seseorang.
- Intervening variabel itu menurut Porter dan Lawler terdiri dari: kemampuan dan sifat karyawan, persepsi karyawan atas pekerjaan dan probabilitas usaha mereka untuk dapat mencapai penghargaan.
- Ketiga intervening variabel itulah yang menuntun karyawan apakah mereka akan berusaha untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan baik atau tidak (*prestasi kerja*)
- Apabila ketiga intervening variabel ini berpengaruh secara (+), karyawan masih mempertimbangkan lagi apakah penghargaan ekstrinsik maupun intrinsik yang dijanjikan oleh organisasi itu *dipersepsi sebagai penghargaan yang adil*, sehingga dapat menimbulkan perasaan puas bagi karyawan.

TEORI MOTIVASI MODEL PORTER & LAWLER



McClelland's Need Theory: Need for Achievement

Need for Achievement - a manifest (easily perceived) need that concerns individuals' issues of excellence, competition, challenging goals, persistence, and overcoming difficulties



McClelland's Need Theory: Need for Power

Need for Power - a manifest (easily perceived) need that concerns an individual's need to make an impact on others, influence others, change people or events, and make a difference in life



McClelland's Need Theory: Need for Affiliation

Need for Affiliation - a manifest (easily perceived) need that concerns an individual's need to establish and maintain warm, close, intimate relationships with other people



MEMADUKAN TEORI-TEORI MOTIVASI



Herzberg's Two-Factor Theory

Hygiene Factor - work condition related to dissatisfaction caused by discomfort or pain

- maintenance factor
- contributes to employee's feeling not dissatisfied
- contributes to absence of complaints

Motivation Factor - work condition related to the satisfaction of the need for psychological growth

- job enrichment
- leads to superior performance & effort

Motivation-Hygiene Theory of Motivation

- Company policy & administration
- Supervision
- Interpersonal relations
- Working conditions
- Salary
- Status
- Security

Hygiene factors avoid
job dissatisfaction

Motivation factors increase
job satisfaction

- Achievement
- Achievement recognition
- Work itself
- Responsibility
- Advancement
- Growth

- Salary?

ALDERFER'S ERG THEORY

Disamping teori-teori kebutuhan dari Maslow, Mc Clelland dan Herzberg's, Alderfer juga menyumbangkan teori kebutuhan yang disebut dengan Existence, Relatedness and Growth Needs Theory (ERG Theory).

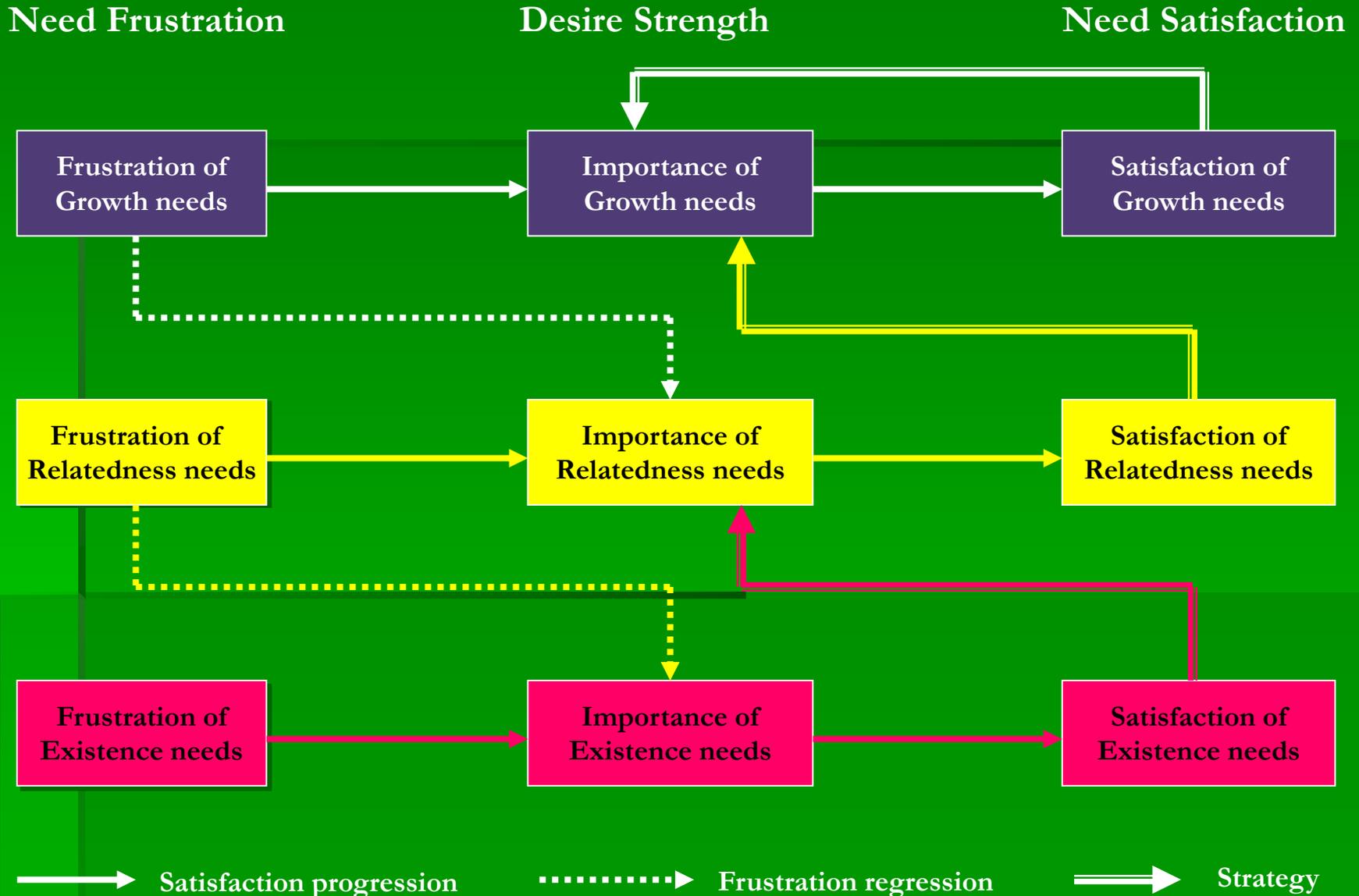
Alderfer, meyakini bahwa kebutuhan manusia dapat diklasifikasi menjadi 3 kategori yang terdiri dari:

1. Kebutuhan atas pengakuan (eksistensi)
2. Kebutuhan untuk persahabatan/berserikat dengan yang lain
3. Kebutuhan untuk berkembang.

Bedanya dengan teori Maslow, teori kebutuahn dari Alderfer ini adalah berjalan sirculer dari kebutuhan yang satu menuju pada kebutuhan yang lain yang berjalan secara terus menerus.

Secara skematis pola pikir Alderfer ini dapat dideskripsikan melalui digram berikut ini

ALUR STRATEGI INDIVIDU UNTUK MEMPEROLEH KEPUASAN



Alderfer's ERG Theory

