

# Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)

## Pertemuan ke-5



# Konsep - Konsep Motivasi Dasar

# Definisi Motivasi

Adalah proses yang menghasilkan *intensitas*, *arah* dan *ketekunan* individu dalam usaha untuk mencapai tujuan.

## Elemen Kunci :

1. **Intensitas** : Seberapa keras usaha seseorang
2. **Arah** : Tujuan yang menguntungkan organisasi
3. **Ketekunan** : Berapa lama usaha seseorang

*“Individu yang termotivasi bertahan melakukan suatu tugas dalam waktu yang cukup lama demi mencapai tujuan”*

# APA YANG MEMOTIVASI ANDA

- Uang
- Kebahagiaan
- Jabatan
- Anak
- Keluarga
- Kebanggaan
- Kontribusi
- .....





# MOTIVASI KARYAWAN

- Waktu kerja fleksibel
- Dilibatkan
- Pekerjaan yang menantang
- Kemandirian
- .....

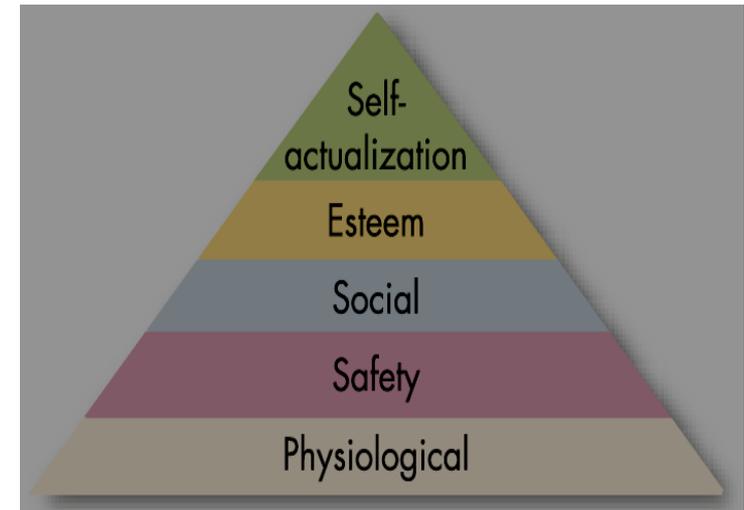
# I. TEORI AWAL MOTIVASI (DASAR)

# Konsep Awal Motivasi

- A. Maslow's Hierarchy of Needs Theory**
- B. McGregor's Theory X and Theory Y**
- C. Herzberg's Two-Factor Theory**
- D. McClelland's Theory of Needs**

## A. Teori Hirarki Kebutuhan (Maslow)

Dalam diri manusia ada lima hirarki kebutuhan yaitu **fisik, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri**; jika setiap kebutuhan ini banyak dipuaskan maka kebutuhan yang berikutnya akan menjadi dominan.



**Kebutuhan Tk. Rendah :** Kebutuhan yang dipenuhi secara eksternal yaitu kebutuhan fisik dan keamanan.

**Kebutuhan Tk. Tinggi :** Kebutuhan yang dipenuhi secara internal, yaitu kebutuhan sosial, penghargaan dan aktualisasi diri.

## B. Teori X and Teori Y (Douglas McGregor)

### Teori X

Diasumsikan bahwa karyawan tidak menyukai kerja, kurang berambisi, menghindari tanggung jawab dan harus diarahkan dan dipaksa untuk berprestasi

---



### Teori Y

Diasumsikan bahwa karyawan menyukai kerja, bertanggung jawab, mampu membuat keputusan, mengarahkan diri sendiri dan mampu mengendalikan diri.



## C. Teori Dua Faktor (Frederick Herzberg)

### Teori Dua Faktor (Motivation-Hygiene)

Faktor-faktor intrinsik yang berhubungan dengan kepuasan kerja, sedangkan faktor-faktor ekstrinsik dihubungkan dengan ketidakpuasan.

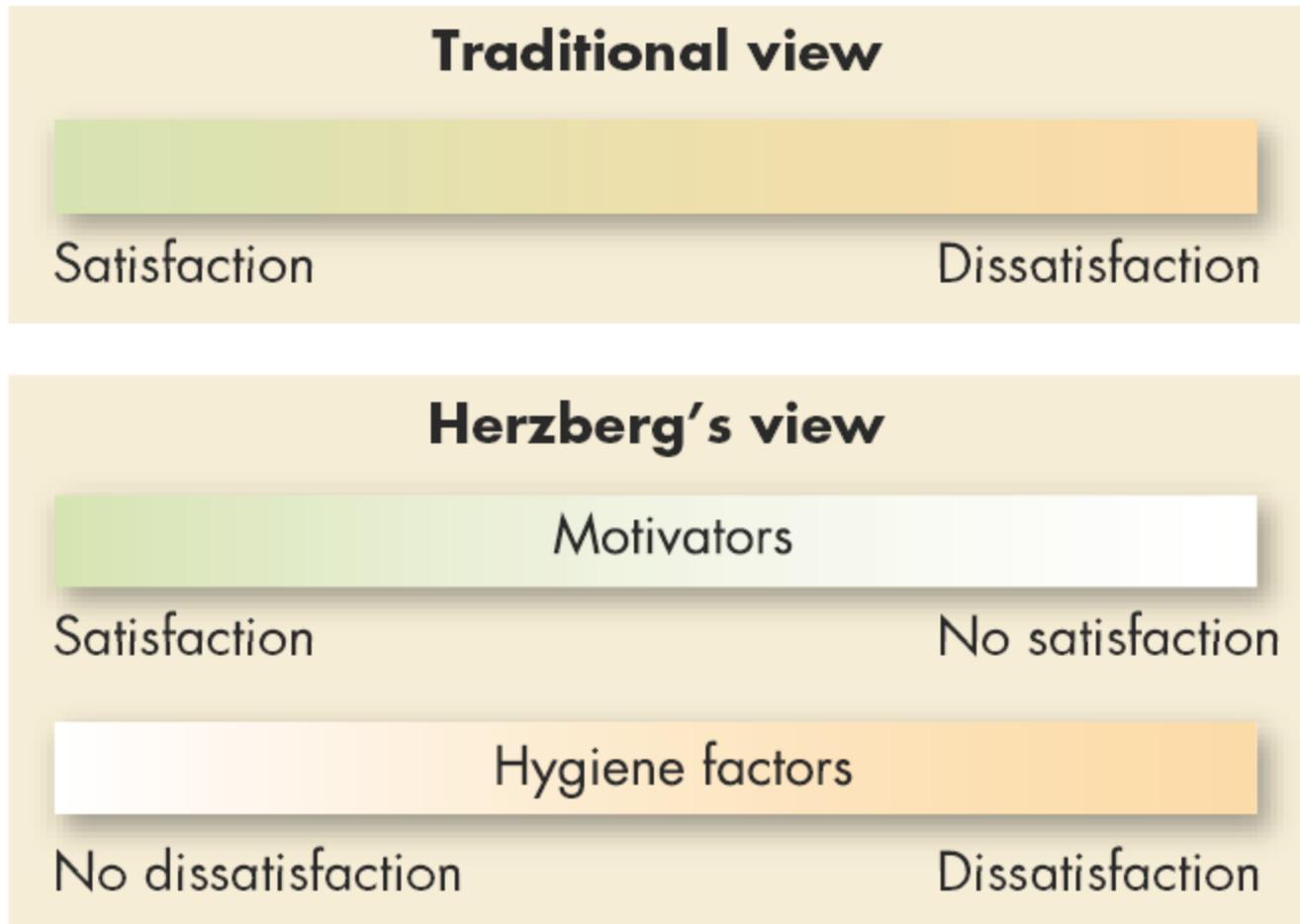
---

#### Faktor Hygiene

Faktor-faktor seperti kebijakan perusahaan dan administrasi, pengawasan dan gaji – dimana ketika sesuai dalam suatu pekerjaan akan menentramkan pekerja. Jika tidak sesuai, orang-orang tidak akan terpuaskan



## Pandangan yang Kontras dari Kepuasan dan Ketidakpuasan



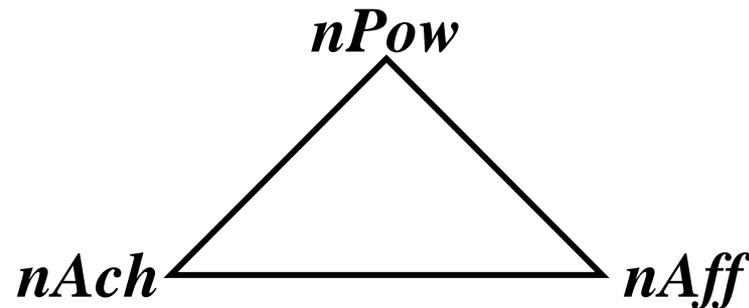
## D. Teori Kebutuhan (David McClelland)

### Kebutuhan akan Kekuasaan

Kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang tersebut tidak akan berperilaku demikian

### Kebutuhan akan Prestasi

Dorongan untuk mengungguli, berprestasi dalam seperangkat standar, berusaha keras untuk sukses



### Kebutuhan akan Afiliasi

Keinginan untuk berhubungan antar pribadi secara ramah dan dekat

## + Teori ERG (Clayton Alderfer)

Ada tiga kelompok kebutuhan inti yaitu eksistensi (**existence**), hubungan (**relatedness**) dan pertumbuhan (**growth**)

### Kebutuhan Inti

**Eksistensi** : pemenuhan kebutuhan dasar.

**Hubungan**: Keinginan untuk menjalin hubungan antar pribadi

**Pertumbuhan** : Keinginan untuk pengembangan diri

### Konsep

Lebih dari satu kebutuhan dapat beroperasi pada saat yang bersamaan.

Jika kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi tidak dapat dipenuhi maka keinginan untuk memuaskan kebutuhan dibawahnya akan meningkat.

## II. TEORI KONTEMPORER MOTIVASI

# Konsep Motivasi Kontemporer

- A. Teori Penentuan Nasib Sendiri** (*Self-Determination Theory*)
- B. Teori Penetapan Tujuan** (*Goal-Setting Theory*)
  - *Management by Objectives (MBO)*
- C. Teori Penguatan** (*Reinforcement Theory*)
- D. Teori Keadilan** (*Equity Theory*)
- E. Teori Harapan** (*Expectancy Theory*)

## **A. Teori Penentuan Nasib Sendiri (*Self-Determination Theory*)**

Teori motivasi yang mengkaji manfaat motivasi intrinsik dan kelemahan motivasi ekstrinsik

- Orang senang jika bisa mengendalikan perilakunya, dan suka melakukan sesuatu berdasarkan keinginan sendiri tanpa dibebani kewajiban

*Cognitive evaluation theory* : bentuk lain teori *self-determination* yang menyatakan bahwa penghargaan ekstrinsik untuk perilaku yang sebelumnya secara intrinsik memuaskan, **dapat menurunkan** tingkat motivasi jika dipandang adanya unsur pengendalian

Intrinsik : tanggung jawab, kompetensi

Ekstrinsik: gaji, promosi

**Job engagement** : the investment of an employee's physical, cognitive, and emotional energies into job performance

## B. Teori Penetapan Tujuan (Edwin Locke)

Teori yang menyatakan bahwa tujuan yang khusus dan sulit, dengan umpan balik akan menimbulkan kinerja yang lebih tinggi.

---

### Faktor yang mempengaruhi tujuan-kinerja:

Komitmen tujuan, keefektifan diri yang memadai, karakteristik tugas dan budaya nasional

---

### Keefektifan Diri

Kepercayaan individu bahwa mereka mampu melakukan suatu tugas.



## C. Teori Penguatan

**bahwa perilaku adalah fungsi dari konsekuensi-konsekuensinya.**

**Konsep :**

- **Perilaku disebabkan oleh lingkungan.**
- **Perilaku dikendalikan oleh pemerkuat.**
- **Penguatan memungkinkan perilaku untuk diulang.**

## D. Teori Keadilan (Stacy Adams)

Individu-individu membandingkan masukan dan keluaran pekerjaan mereka dengan orang lain dan kemudian akan merespon untuk menghilangkan ketidakadilan.

### **Acuan Pemanding:**

- 1. Diri – Di dalam (Self- Inside)**
- 2. Diri – Di luar (Self - Outside)**
- 3. Individu lain – Di dalam (Other - Inside)**
- 4. Individu lain – Di Luar (Other - Outside)**

## □ Teori Keadilan – 4 situasi keadilan

### ➤ Self-Inside

- The person's experience in a different job in the same organization

### ➤ Self-Outside

- The person's experience in a different job in a different organization

### ➤ Other-Inside

- Another individual or group within the organization

### ➤ Other-Outside

- Another individual or group outside of the organization

## □ Teori Keadilan (Lanjutan)

- Karyawan membandingkan hasil yang diperoleh dengan input yang diterima, dan dibandingkan juga dengan rekan kerjanya
  - Jika dinilai adil, maka karyawan puas
  - Jika dinilai tidak adil, maka muncul kekecewaan
  - Perasaan kurang dihargai akan mendorong munculnya kemarahan
  - Perasaan dihargai berlebihan akan memunculkan rasa bersalah

## □ Teori Keadilan (Lanjutan)

- Faktor yang sering dijadikan perbandingan:
  - Jenis kelamin
  - Lama kerja
  - Posisi dalam organisasi
  - Tingkat pendidikan yang dimiliki

## □ Teori Keadilan (Lanjutan)

- Keadilan adalah konsep yang subjektif, karena pada dasarnya manusia akan merasakan keadilan ketika apa yang dialaminya sesuai dengan yang diharapkan

Bila muncul ketidakadilan maka karyawan akan melakukan:

- **Mengubah In put**, misal: mengurangi upaya
- **Mengubah Out put**, misal: memproduksi dgn kuantitas tinggi, tetapi menurunkan kualitas
- **Mengubah Pemandangan**, misal : mungkin gaji saya tidak sebaik X tapi lebih baik dari Y
- **Mendistorsikan persepsi mengenai diri**, misal: saya merasa bekerja dengan normal tapi sekarang saya sadar saya bekerja terlalu keras dibandingkan orang lain.
- **Mendistorsikan persepsi mengenai orang lain**, misal: pekerjaan X tidaklah begitu penting seperti pekerjaan saya.
- **Mengubah situasi** , misal : keluar dari pekerjaan

## E. Teori Harapan / Expectancy theory (Victor Vroom)

*Kecenderungan* untuk bertindak dengan *cara tertentu* tergantung pada *harapan* bahwa tindakan akan diikuti oleh *keluaran tertentu* dan *daya tarik keluaran* tersebut bagi individu.

- Teori ini berpandangan bhw kekuatan dari suatu kecenderungan untuk **bertindak** dalam cara tertentu bergantung pada kekuatan suatu **harapan** bhw tindakan tersebut akan membawa **hasil**, & pada **daya tarik hasil** tersebut thd individu
  - Karyawan akan termotivasi untuk bekerja lebih baik jika yakin tindakannya akan menghasilkan penilaian yg positif. Penilaian positif ini akan memuaskan tujuan pribadi kyw tersebut

Ada 3 hubungan dlm teori harapan

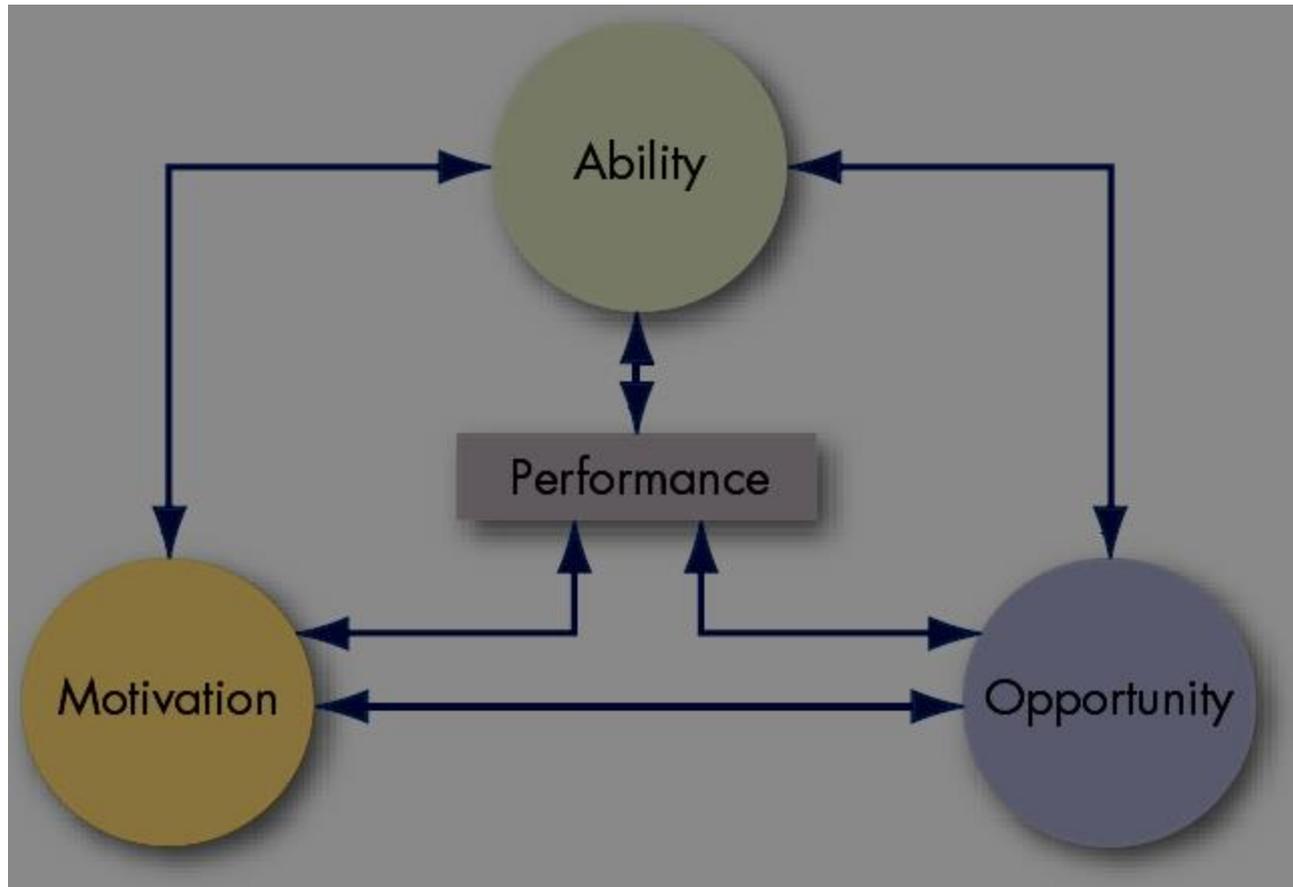
1. Hubungan usaha – kinerja
2. Hubungan kinerja – penghargaan
3. Hubungan penghargaan – tujuan pribadi



- ① Effort–performance relationship
- ② Performance–reward relationship
- ③ Rewards–personal goals relationship

1. Apakah saya memberikan upaya maksimum, akankah usaha tersebut diakui?
2. Jika saya memberikan kinerja terbaik, akankah saya mendapatkan penghargaan dari organisasi?
3. Bila saya diberi penghargaan, apakah penghargaan tersebut menarik bagi saya?

# Dimensi Kinerja



$$P = f (A \times M \times O)$$

# Tugas Mingguan (Individu)

**Buat secara Individu :**

**“Mind Mapping”  
(Materi Kuliah Minggu ini)**

## **Persyaratan**

- 1. Maksimal 1 (satu) halaman per Topik**
- 2. Informatif (dapat diberi gambar, warna, symbol, dll ilustrasi)**
- 3. Tidak Pakai Cover (cukup menulis nama dan NIM dan No. Urut Absen di lembar Mind Map)**
- 4. Ditulis tangan atau diprint (menggunakan software Mind Map)**
- 5. Tidak boleh *copy paste* (harus unik Individual)**
- 6. Dikumpulkan saat kuliah manajemen SDM**
- 7. Terlambat mengumpulkan perhari didenda 0,5**

