

PERILAKU ORGANISASI

Syahrudin Y, SE. MM

**Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Mulawarman
2021**

Apa Itu Manajer

Manajer adalah

Orang yang mencapai tujuan melalui orang lain

Kegiatan manajerial

- membuat keputusan
- mengalokasikan sumber daya
- mengarahkan kegiatan orang lain untuk mencapai tujuan

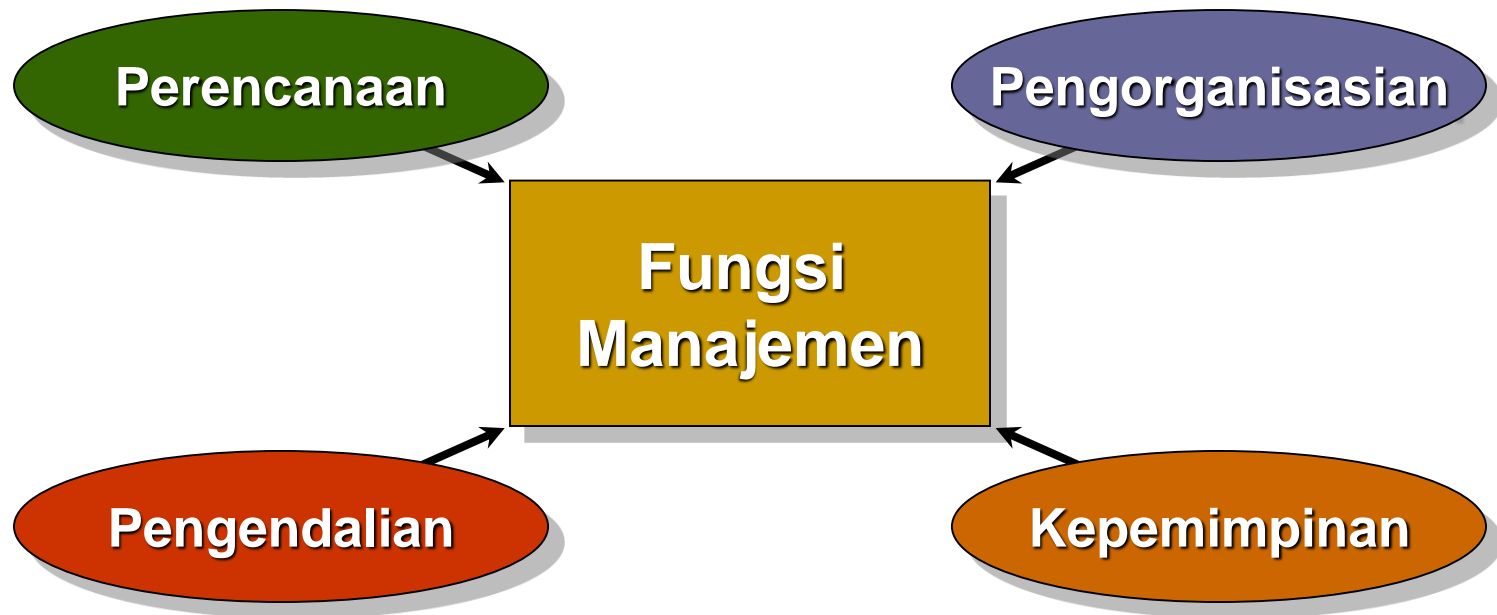
Apa Itu Organisasi

Organisasi

Suatu unit sosial yang dikoordinasikan secara sengaja, terdiri dari dua orang atau lebih yang berfungsi pada suatu basis yang relatif berkesinambungan untuk mencapai tujuan



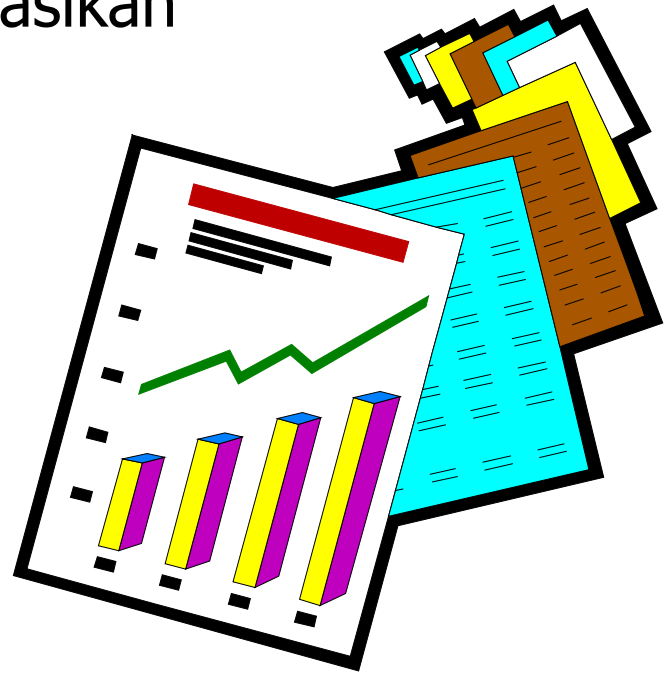
Fungsi Manajemen



Fungsi Manajemen

Perencanaan

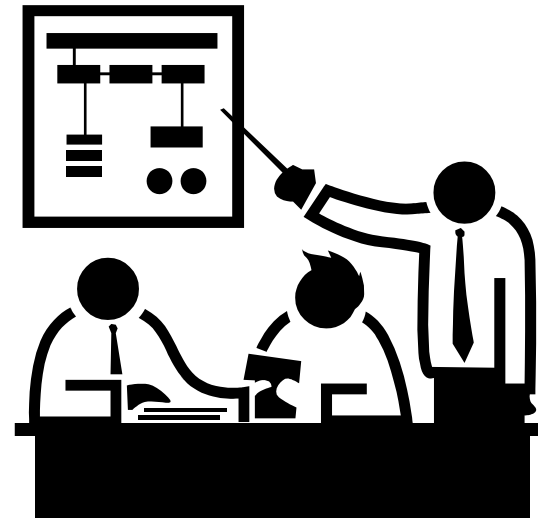
Mencakup penetapan tujuan, penegakan strategi dan pengembangan rencana untuk mengkoordinasikan kegiatan.



Fungsi Manajemen

Pengorganisasian

Apa tugas-tugas yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakan, bagaimana tugas-tugas itu dikelompokkan, siapa melapor kesiapa, dan dimana keputusan diambil.



Kepemimpinan

Menyangkut hal memotivasi bawahan, mengarahkan orang lain, menyeleksi saluran-saluran komunikasi yang paling efektif dan memecahkan konflik-konflik.



Fungsi Manajemen

Pengendalian

Memantau kegiatan-kegiatan untuk memastikan kegiatan itu dicapai sesuai yang direncanakan dan mengoreksi setiap penyimpangan yang berarti



Mintzberg's Managerial Roles

Interpersonal

Figurehead

Symbolic head; required to perform a number of routine duties of a legal or social nature

Leader

Responsible for the motivation and direction of employees

Liaison

Maintains a network of outside contacts who provide favors and information

Mintzberg's Managerial Roles (cont'd)

Informational

Monitor	Receives wide variety of information; serves as nerve center of internal and external information of the organization
Disseminator	Transmits information received from outsiders or from other employees to members of the organization
Spokesperson	Transmits information to outsiders on organization's plans, policies, actions, and results; serves as expert on organization's industry

Source: Adapted from *The Nature of Managerial Work* by H. Mintzberg. Copyright © 1973 by H. Mintzberg. Reprinted by permission of Pearson Education.

Mintzberg's Managerial Roles (cont'd)

Decisional

Entrepreneur	Searches organization and its environment for opportunities and initiates projects to bring about change
Disturbance handler	Responsible for corrective action when organization faces important, unexpected disturbances
Resource allocator	Makes or approves significant organizational decisions
Negotiator	Responsible for representing the organization at major negotiations

Source: Adapted from *The Nature of Managerial Work* by H. Mintzberg. Copyright © 1973 by H. Mintzberg. Reprinted by permission of Pearson Education.

Keterampilan yang dimiliki Manajemen

Keterampilan teknis

Kemampuan menerapkan pengetahuan atau keahlian spesialis.

Keterampilan Manusiawi

Kemampuan bekerja sama dengan memahami, dan memotivasi orang lain, baik perorangan maupun dalam kelompok.

Kemampuan Konseptual

Kemampuan mental untuk menganalisis dan mendiagnosis situasi rumit.



Kegiatan Manajerial yang Efektif versus Sukses (Luthans)

1. Manajemen Tradisional

- Mengambil Keputusan, Merencanakan, dan mengendalikan

2. Komunikasi

- Mempertukarkan informasi rutin dan memproses dokumen

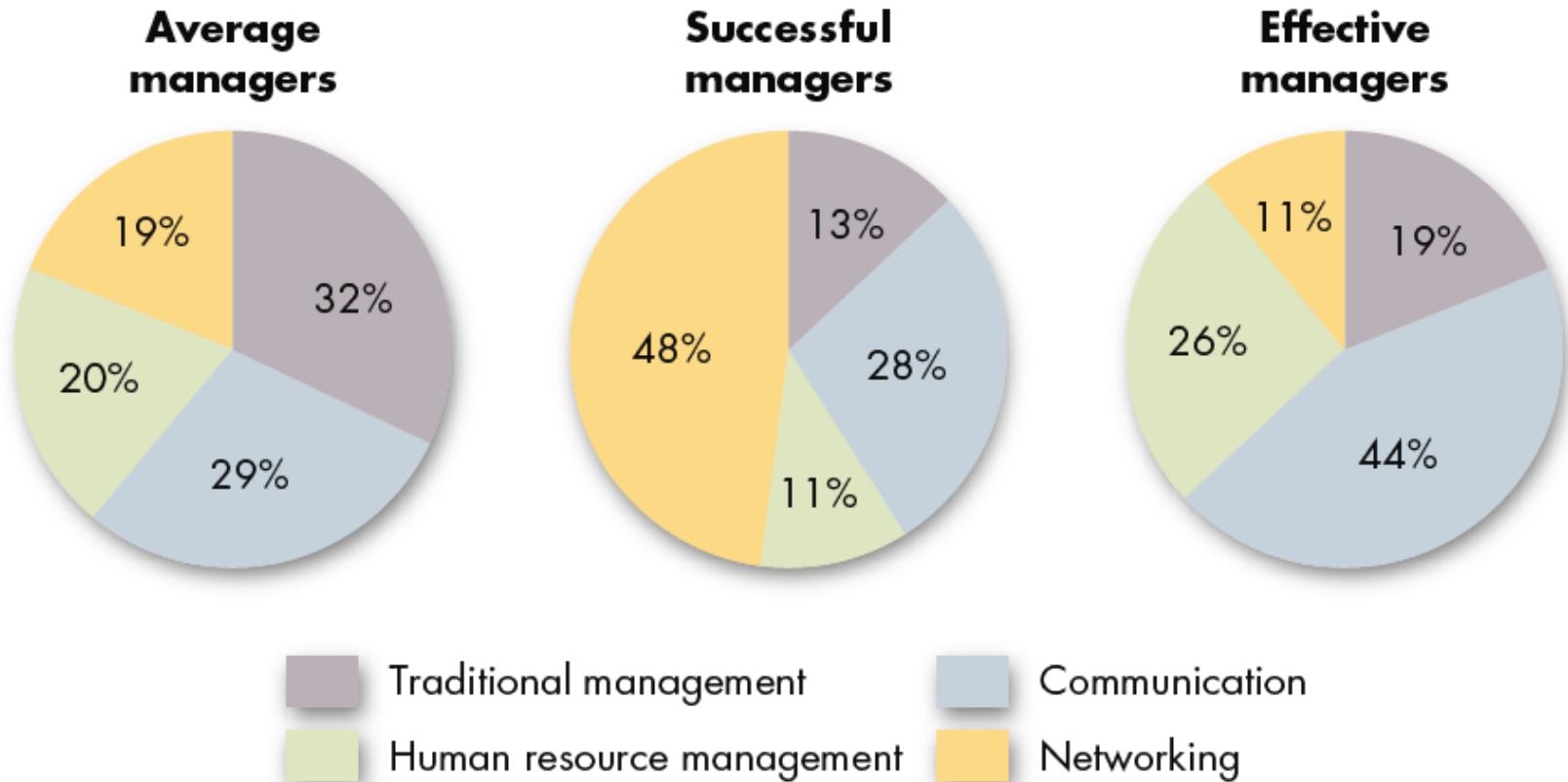
3. Manajemen Sumber Daya Manusia

- Memotivasi, Mendisiplinkan, mengelola konflik, pengisian staff dan melatih

4. Membentuk Jaringan

- Bersosialisasi, berpolitik, dan berinteraksi dengan orang luar

Alokasi Kegiatan Menurut Waktu



Source: Based on F. Luthans, R.M. Hodgetts, and S.A. Rosenkrantz, *Real Managers* (Cambridge, MA: Ballinger, 1988).

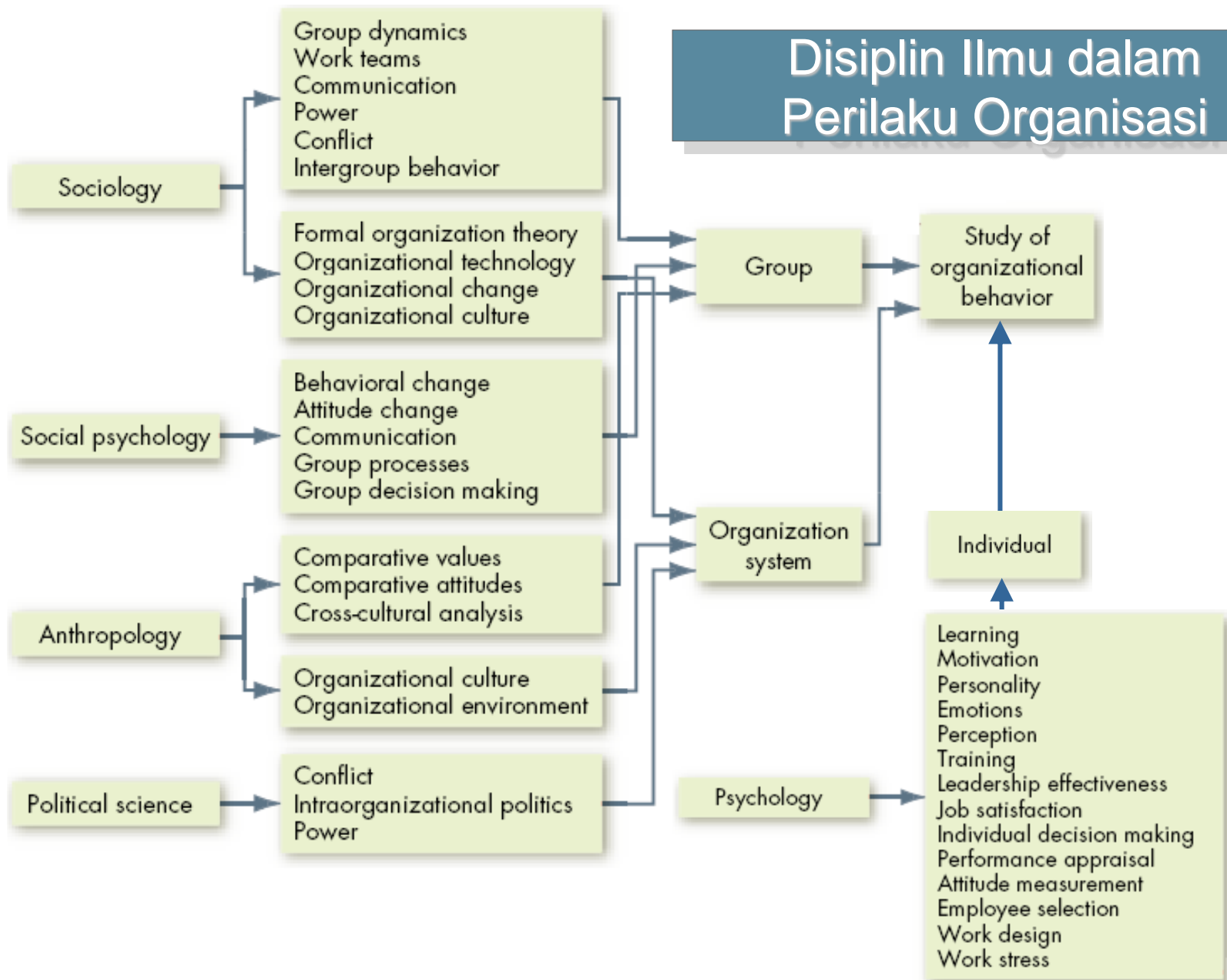
Mengenal Perilaku Organisasi

Perilaku Organisasi

Sebuah bidang studi yang menyelidiki dampak perorangan, kelompok, dan struktur pada perilaku dalam organisasi, dengan tujuan untuk menerapkan pengetahuan untuk memperbaiki keefektifan organisasi.



Disiplin Ilmu dalam Perilaku Organisasi



Disiplin Ilmu dalam Perilaku Organisasi

Psikologi

Merupakan ilmu pengetahuan yang berusaha mengukur, menjelaskan, dan kadang mengubah perilaku manusia dan binatang lain.



EXHIBIT 1-3 (cont'd)

Disiplin Ilmu dalam Perilaku Organisasi

Sociology

Studi tentang orang-orang dalam hubungan dengan sesama manusia

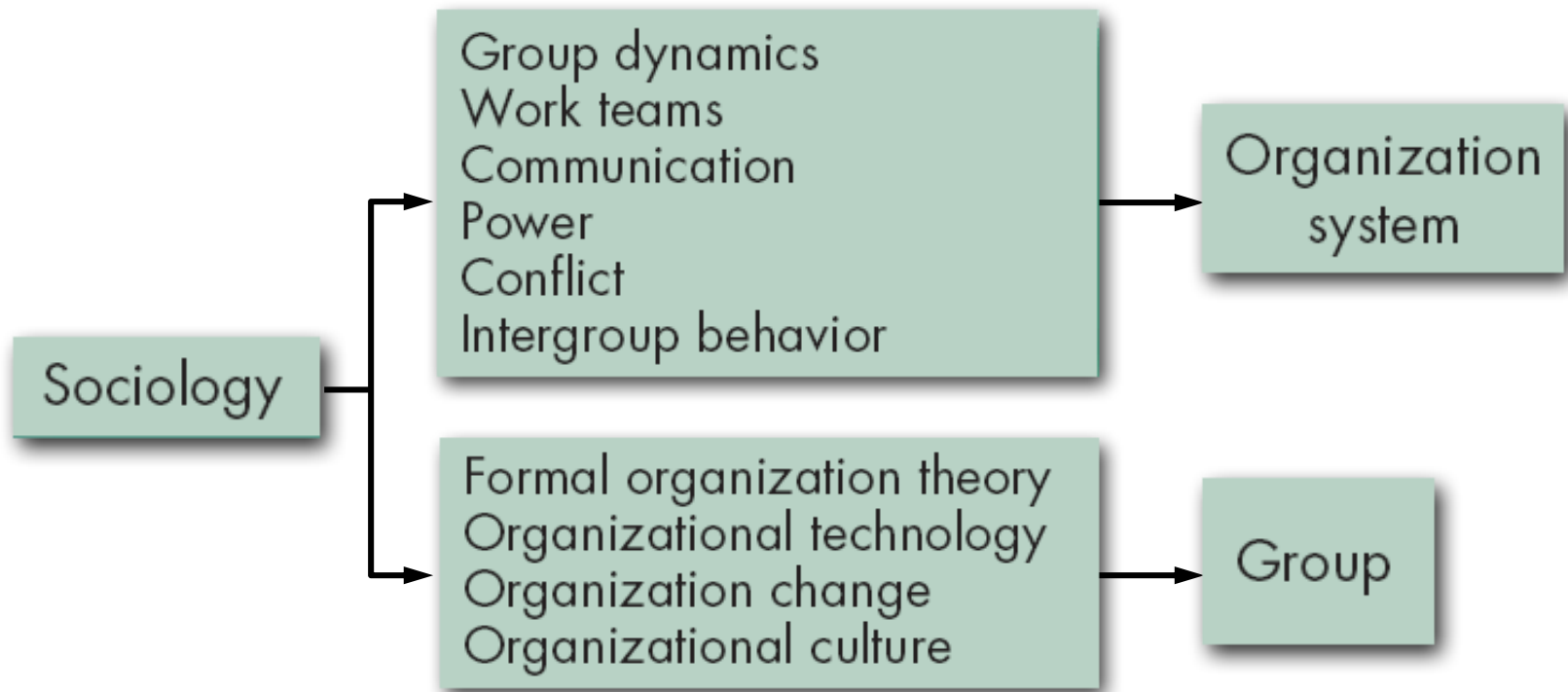


EXHIBIT 1-3 (cont'd)

Disiplin Ilmu dalam Perilaku Organisasi

Psikologi sosial

Suatu bidang di dalam psikologi yang memadukan konsep-konsep baik dari psikologi maupun sosiologi dan memusatkan perhatian pada saling mempengaruhi antara orang-orang.

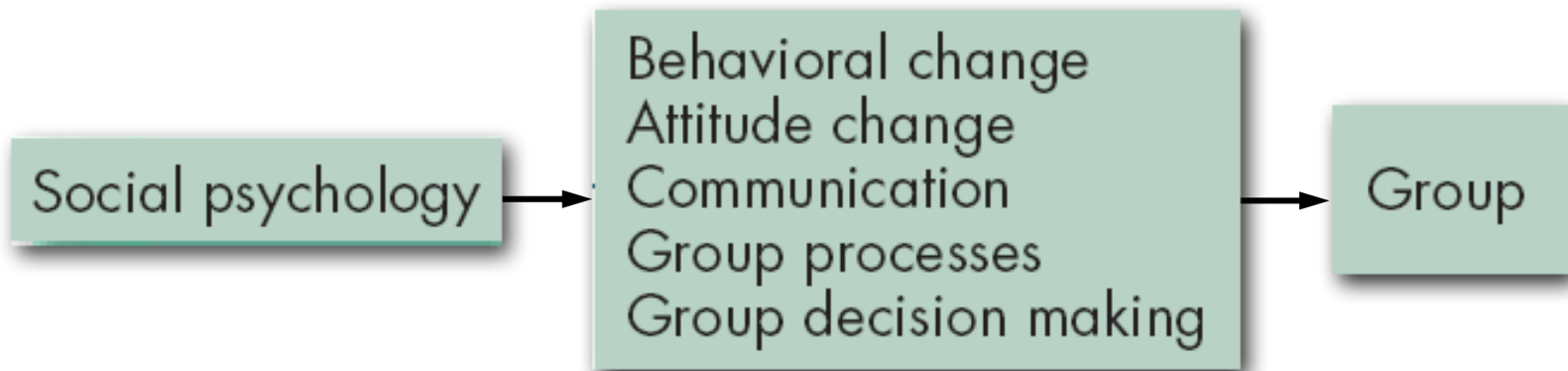
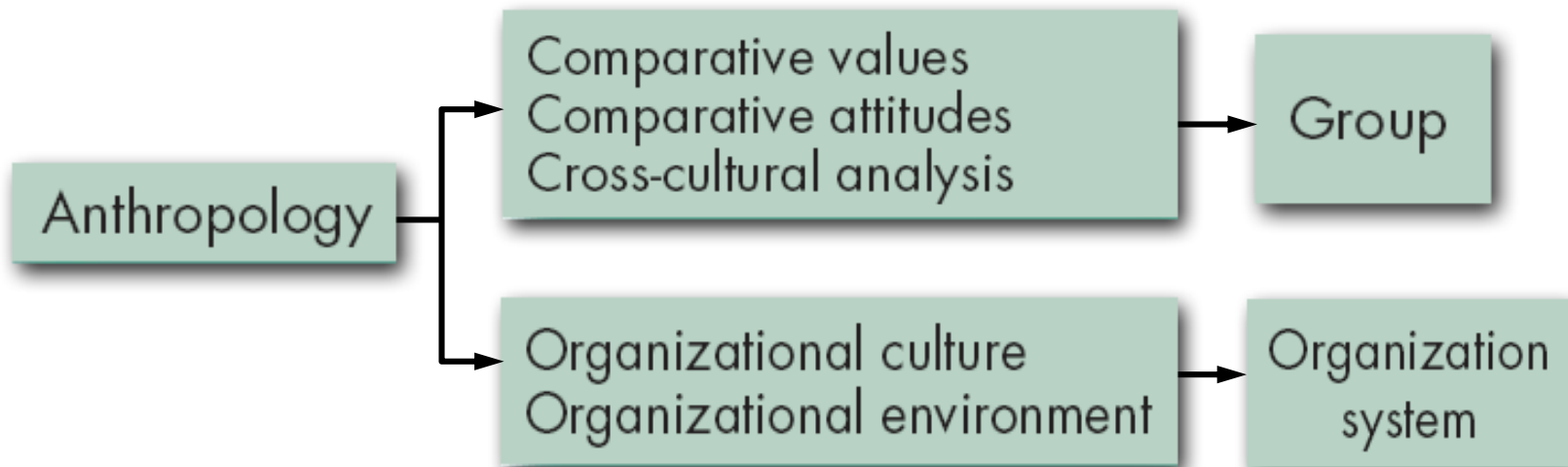


EXHIBIT 1-3 (cont'd)

Disiplin Ilmu dalam Perilaku Organisasi

Antropologi

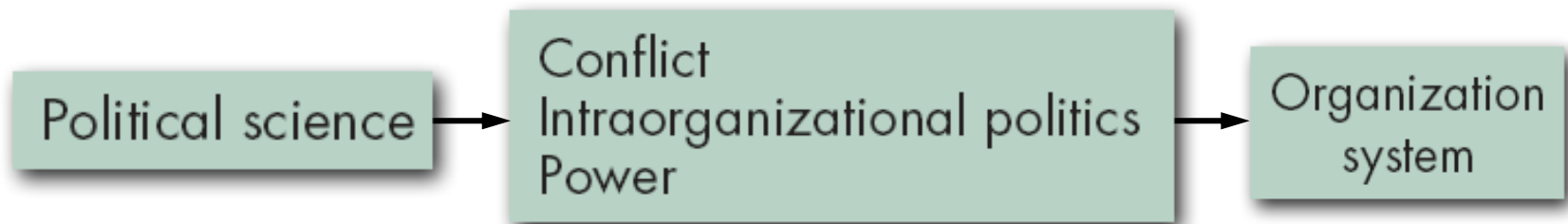
Studi tentang masyarakat untuk mempelajari mengenai manusia dan kegiatan mereka.



Disiplin Ilmu dalam Perilaku Organisasi

Ilmu Politik

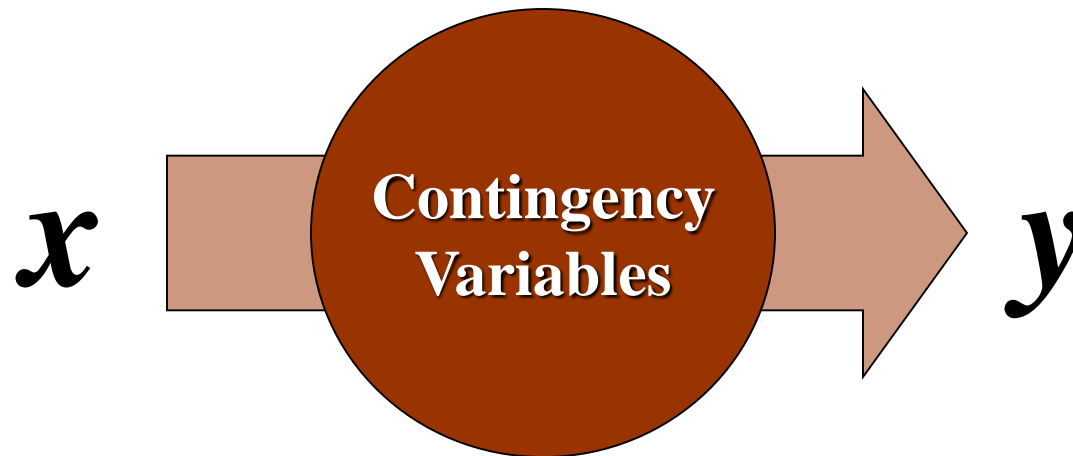
Studi tentang perilaku individu dan kelompok dalam suatu lingkungan politik.



Beberapa Hal Mutlak dalam Perilaku Organisasi

Variabel kontijensi

Faktor-faktor situasional: Variabel-variabel yang meninjau hubungan antara dua individu atau lebih.



Tantangan dan Peluang Dalam Perilaku Organisasi

➤ **Merespon Globalisasi**

- Penugasan Luar Negeri yang meningkat
- Bekerja dengan individu-individu dari kultur yg berbeda
- Menanggulangi reaksi anti kapitalisme
- Memantau perpindahan pekerjaan ke Negara-negara yg mempunyai Tenaga kerja Berbiaya rendah

➤ **Mengelola Keragaman Angkatan Kerja**

- Menerima keragaman
- Perubahan pada Demografi
- Implikasi pada Manajer
 - Mengenal dan menanggapi perbedaan

Kategori-kategori Utama Keragaman Angkatan Kerja

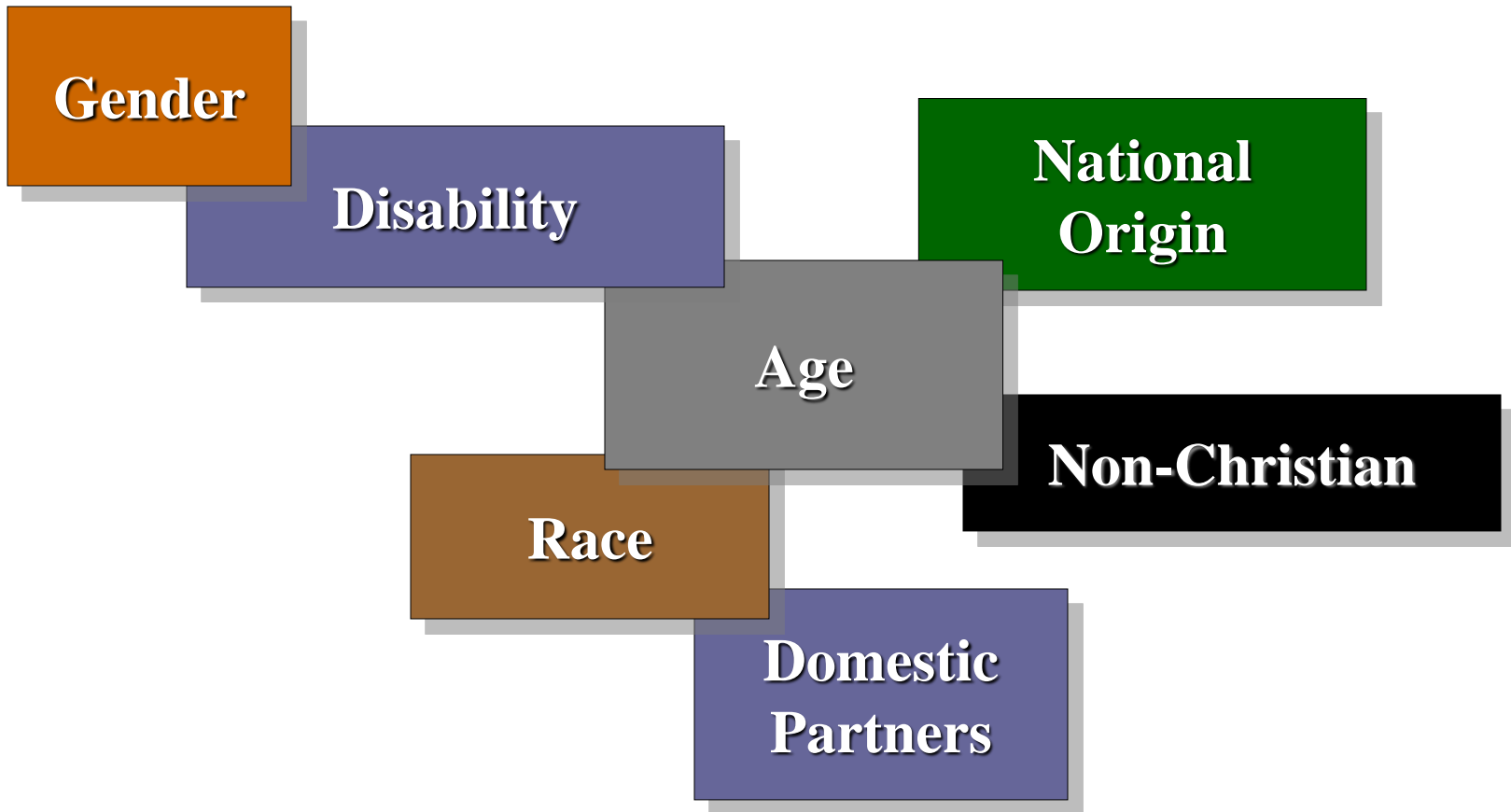
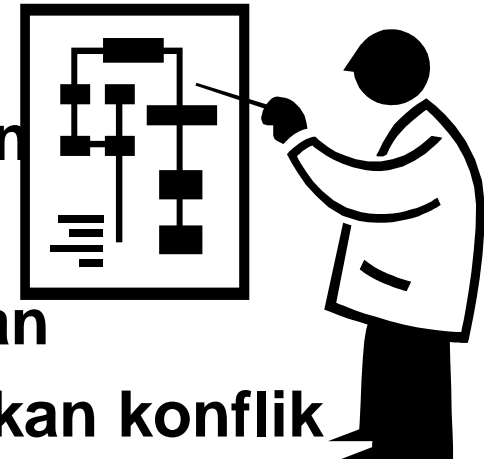
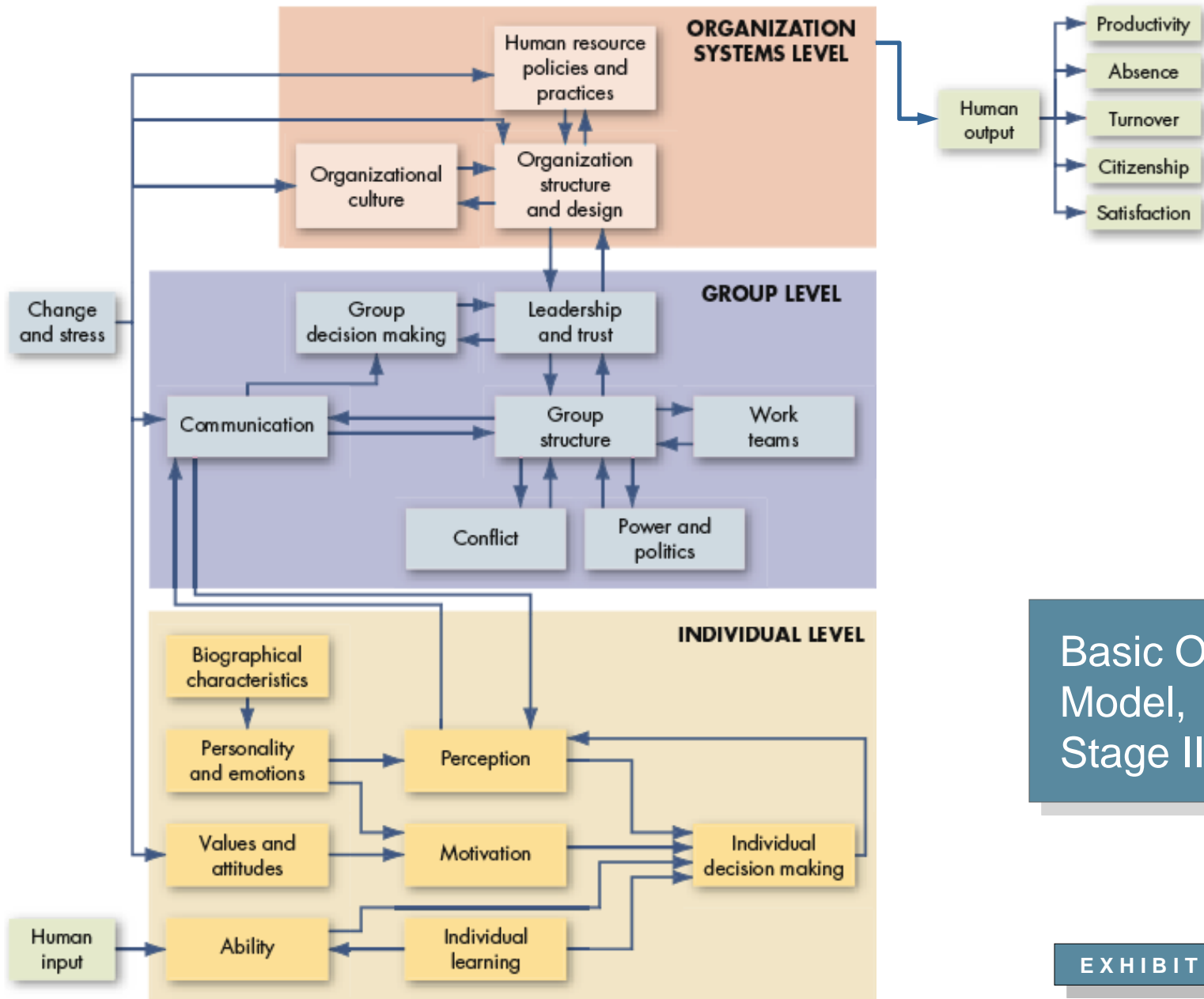


EXHIBIT 1-5

Tantangan dan Peluang Perilaku Organisasi

- **Meningkatkan kualitas dan produktivitas**
- **Merespon kurangnya tenaga kerja**
- **Meningkatkan layanan pelanggan**
- **Meningkatkan keahlian personal**
- **Memberdayakan orang**
- **Menstimulasi Inovasi dan perubahan**
- **Mengatasi “kesementaraan”**
- **Bekerja dalam organisasi berjaringan**
- **Membantu karyawan menyeimbangkan konflik kehidupan pekerjaan**
- **Meningkatkan perilaku etis**



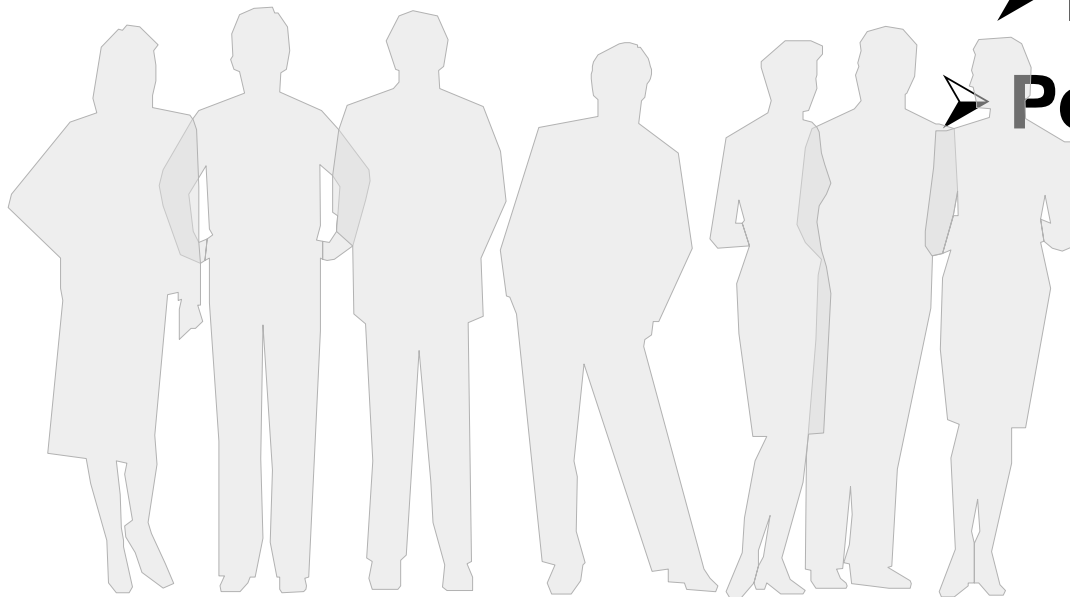


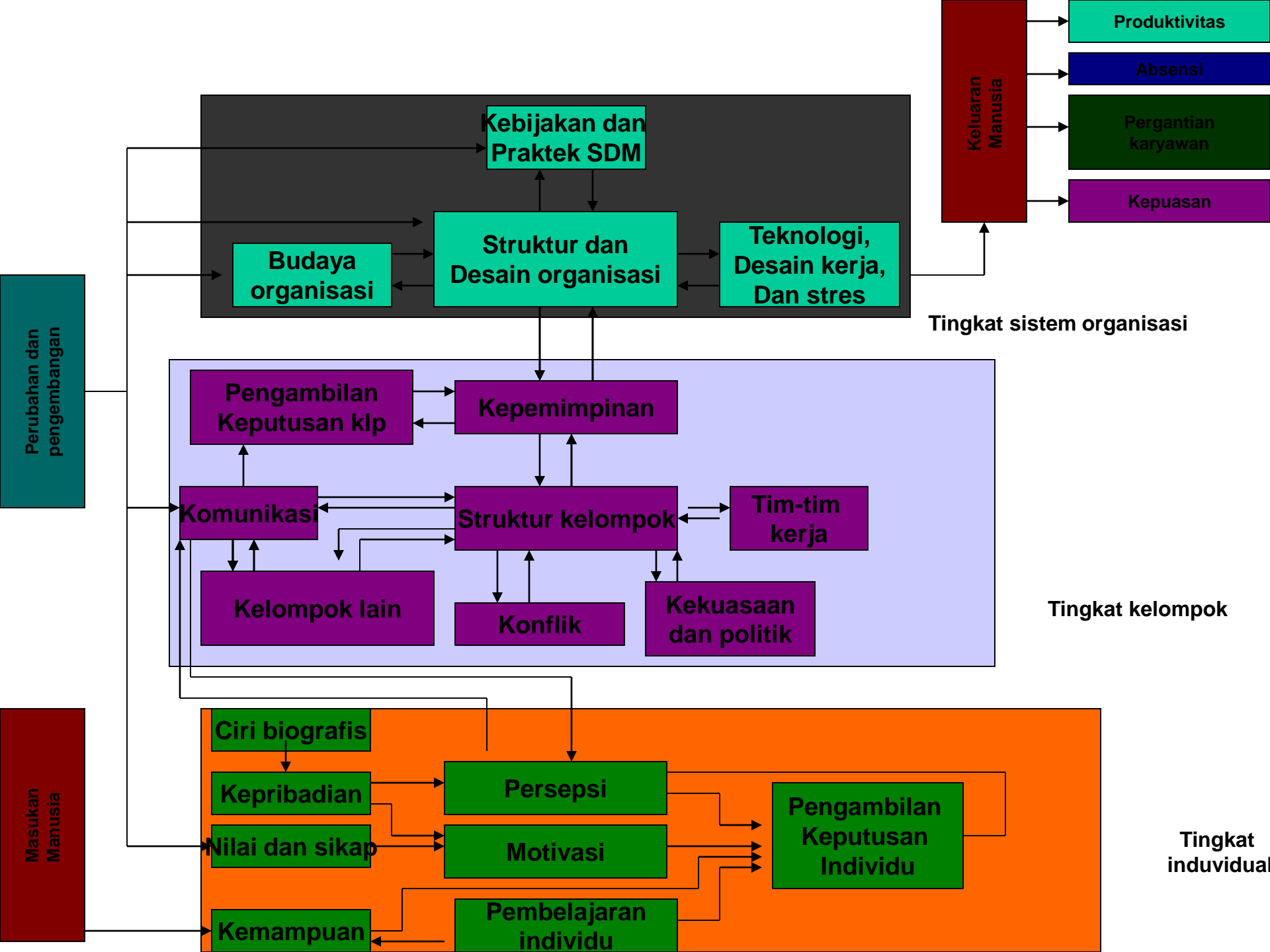
Basic OB Model, Stage II

EXHIBIT 1-8

DASAR-DASAR PERILAKU INDIVIDUAL

- **Karakteristik biografis**
 - **Kemampuan**
 - **Kepribadian**
 - **Pembelajaran**





KARAKTERISTIK BIOGRAFIS

- **Merupakan karakteristik pribadi yang dapat diperoleh dalam personalia dari seorang karyawan seperti usia, jenis kelamin, status kawin, jumlah tanggungan dan masa kerja.**

Usia

- **Keyakinan bahwa makin tuanya seseorang produktivitasnya merosot, tidak selalu terbukti.**
- **Karyawan tua mempunyai tingkat kemangkiran-yang dapat dihindari-yang lebih rendah dari karyawan muda**
- **Makin tua semakin kecil kemungkinan berhenti dari pekerjaan, karena;**
 - **semakin terbatasnya pekerjaan alternatif.**
 - **Masa kerja yang lebih panjang, berdampak pada tingkat imbalan yang lebih baik**
- **Bertambahnya usia, kepuasan meningkat untuk karyawan profesional, dan diantara non profesional merosot selama setengah baya, dan naik lagi pada tahun-tahun yang lebih belakangan**

Jenis Kelamin

- **Tidak ada beda yang bermakna dalam produktivitas kerja antara pria dan wanita**
- **Wanita mempunyai tingkat kemangkiran dan keluarnya karyawan yang lebih tinggi dari pada pria**
- **Tidak ada bukti yang menyatakan jenis kelamin karyawan mempengaruhi kepuasan kerja**

Status Kawin dan jumlah tanggungan

- **Tidak cukup bukti ada efek status perkawinan pada produktivitas**
- **Karyawan yang menikah lebih sedikit absensinya, mengalami pergantian yang lebih rendah, dan lebih puas dengan pekerjaan mereka daripada rekan sekerja mereka yang bujangan**
- **Banyaknya tanggungan tidak ada pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas, tingkat absensi, pergantian dan kepuasan kerja**

Masa Kerja

- **Tidak ada alasan untuk meyakini bahwa orang yang lebih lama berada pada suatu pekerjaan lebih produktif daripada mereka yang senioritasnya lebih rendah**
- **Senioritas berkaitan secara negatif terhadap kemangkiran dan pergantian karyawan**
- **Masa kerja dan kepuasan saling berkaitan secara positif**

KEMAMPUAN

- **Kapasitas seorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan**
- **Kemampuan individu tersusun dalam dua perangkat faktor yaitu;**
 - Kemampuan intelektual, berupa kemampuan yang diperlukan untuk mengerjakan kegiatan mental, seperti kemahiran berhitung, pemahaman verbal, kecepatan perseptual, penalaran induktif, penalaran diduktif, visualisasi ruang, dan ingatan
 - Kemampuan fisik, kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan dan ketrampilan.

- **Kinerja meningkat apabila ada kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan.**
- **Karyawan akan gagal apabila mereka kekurangan kemampuan yang disyaratkan**
- **Kemampuan intelektual dan atau fisik diperlukan untuk kinerja yang memadai pada suatu pekerjaan bergantung pada persyaratan kemampuan dari pekerjaan itu.**
- **Bila kemampuan jauh melampaui persyaratan pekerjaan bisa jadi kinerja akan memadai, serta kemerosotan dalam kepuasan kerja.**

KEPRIBADIAN

(Personality)

- **Kepribadian merupakan jumlah total dari cara-cara dalam seorang individu bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain.**
- ***sesuatu* yang terdapat dalam diri individu yang membimbing dan memberi arah kepada seluruh tingkah laku individu yang bersangkutan**

FAKTOR-FAKTOR PEMBENTUK KEPRIBADIAN

- 1. Keturunan (genetik), ditentukan sejak lahir, berupa sifat-sifat bawaan baik fisik maupun mental yang mempengaruhi perbuatan, perasaan, dan pikiran.**
- 2. Lingkungan, berupa budaya, norma, nilai dimana seseorang dibesarkan dalam lingkungan keluarga, teman, kelompok sosial, masyarakat.**
- 3. Situasi, kepribadian orang bisa berubah-ubah akibat perubahan situasi/kontek tertentu. Artinya kepribadian bisa direkayasa atau dirubah dan berubah (misalnya dengan proses pendidikan, belajar)**

Kepribadian Utama yang Mempengaruhi OB

1. Sumber Kendali (Locus of Control)

- Internal.**
- Eksternal.**

2. Machiavellianisme, Sejauh mana seorang Individu bersifat pragmatis, menjaga jarak emosional dan meyakini bahwa tujuan-tujuan dapat membenarkan cara.

3. Penghargaan diri, Derajat suka atau tidak suka dari individu terhadap diri mereka.

4. Pemantauan diri, suatu ciri kepribadian yang mengukur kemampuan individu untuk menyesuaikan perilakunya faktor-faktor situasional luar.

PEMBELAJARAN

- **Definisi Pembelajaran menurut pandangan orang awam bahwa belajar apa yang kita lakukan ketika kita bersekolah.**
- **Pembelajaran merupakan setiap perubahan yang relatif permanen dari perilaku yang terjadi hasil pengalaman.**

Teori Pembelajaran

- **Pengkodisian Klasik**, suatu tipe pengkodisian dimana seorang individu menanggapi beberapa rangsangan yang tidak akan selalu menghasilkan respons semacam itu.
- **Pengkodisian Operan**, suatu tipe pengkodisian dimana perilaku sukarela yang diinginkan menyebabkan suatu ganjaran atau mencegah hukuman.
- **Pembelajaran sosial**, Orang dapat belajar lewat pengamatan dan pengalaman langsung.

Metode Pembentukan Perilaku

- **Penegasan Positif**
- **Penegasan Negatif**
- **Hukuman**
- **Pemusnahan**

Dampak Penegasan

- **Beberapa tipe penegasan diperlukan untuk menghasilkan perubahan**
- **Beberapa tipe ganjaran akan lebih efektif digunakan untuk menghasilkan perubahan**
- **Kecepatan berlangsungnya proses belajar dan dampaknya permanen akan ditentukan oleh waktu dari penegasan**

Jadwal Penegasan Perilaku

- **Berkesinambungan (continue) yaitu memperkuat perilaku yang diinginkan tiap kali hal itu diperlihatkan**
- **Terputus-putus (intemitten) yaitu tidak setiap kali perilaku yang diinginkan tersebut diperkuat, namun penguatan diberikan cukup sering agar ada artinya untuk mengulang perilaku tersebut.**

Teknik Terputus-putus Dapat Dikelompokkan Dalam 4 Kategori

- **Jadwal Interval Pasti**
- **Jadwal Interval Variabel**
- **Jadwal Ratio Pasti**
- **Jadwal Ratio Variabel**

BAB 3

SIKAP DAN KEPUASAN



SIKAP

- Adalah pernyataan evaluatif mengenai obyek, orang, atau peristiwa
- Adalah kecenderungan yang menetap untuk merasa dan bertindak dengan cara tertentu pada beberapa obyek.



Ciri-ciri sikap

- Sikap cenderung bertahan/tetap, tetapi dapat diubah dan berubah
- Sikap mencakup kontinum penerimaan dari yang sangat disukai sampai sangat tidak disukai
- Sikap diarahkan pada beberapa obyek dimana orang memiliki perasaan dan kepercayaan

3 KOMPONEN SIKAP

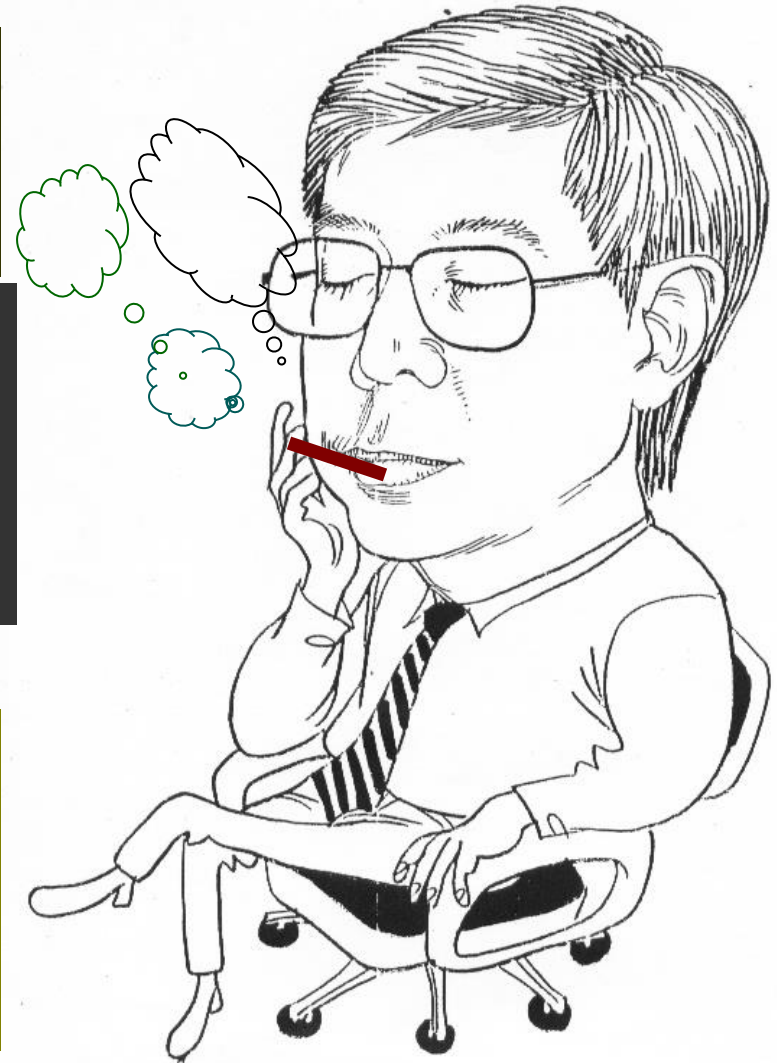
- **Emosi**, mencakup perasaan seseorang - bisa positif, negatif ataupun netral - mengenai obyek

- **Informasi**, terdiri dari kepercayaan dan informasi yang dimiliki individu mengenai obyek.

- **Pengetahuan tentang rokok**

- **Perilaku**, terdiri dari kecenderungan seseorang untuk berperilaku tertentu terhadap obyek.

- **Menolak atau merokok**



FUNGSI SIKAP

- 1. Fungsi penyesuaian, yaitu membantu orang untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja mereka.**
 - Saat karyawan diperlakukan baik, mereka cenderung mengembangkan sikap positif dan sebaliknya
- 2. Fungsi pertahanan ego, yaitu membenarkan tindakan dan mempertahankan ego.**
 - Manajer yang keputusannya ditentang bawahannya cenderung akan bersikap negatif pada bawahannya.
- 3. Fungsi mengekspresikan nilai, yaitu menjadi dasar mengungkapkan sistem nilai yang dianut**
 - Manajer mengajak kerja keras pada bawahannya krn itu sudah menjadi tradisi perusahaan sejak didirikan.
- 4. Fungsi pengetahuan, yaitu membantu menyediakan standar dan kerangka referensi dalam menjelaskan sesuatu**
 - Pimpinan serikat buruh mempunyai sikap negatif thd manajemen. Sikap ini bisa saja tdk berdasarkan fakta, tetapi referensi bahwa buruh dan manajemen punya kepentingan yang bertolak belakang.

MENGUBAH SIKAP

- Sikap karyawan dapat diubah dari sikap yang negatif menjadi positif.

Hambatan untuk mengubah sikap

1. Eskalasi komitmen, yakni kecenderungan pembuat keputusan untuk mempertahankan tindakan yang salah.
2. Informasi yang tidak memadai, sehingga tidak melihat ada alasan untuk mengubah sikapnya.

Cara mengubah sikap

- Menyediakan informasi baru
- Penggunaan rasa takut
- Memecahkan masalah ketidaksesuaian antara sikap dan perilaku.
- Melalui persuasi dari teman/rekan kerja.
- Pendekatan co-opting, yaitu membawa orang yang tidak puas dengan situasi tertentu, dan melibatkan mereka dalam pengembangan sesuatu.

TIPOLOGI SIKAP UMUM

		Mudah	DIPENGARUHI	Sulit
Mudah		BODOH	SOK PINTER	
DIBOHONGI		PINTAR	SOK BODOH	
Sulit				

KEPUASAN KERJA

- **Locke dalam Luthans (2006:243)** kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang.
- **Tiga dimensi kepuasan kerja:**
 - **Kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap situasi kerja**
 - **Kepuasan kerja sering ditentukan menurut seberapa baik hasil yg dicapai memenuhi atau melampaui harapan.**
 - **Kepuasan kerja mewakili beberapa sikap yang berhu-bungan**



FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEPUASAN KERJA

1. Pekerjaan itu sendiri, merujuk pada daya tarik, tantangan, umpan balik, dan otonomi pekerjaan.
2. Gaji dan Tunjangan, tidak semata dilihat untuk memenuhi kebutuhan dasar, tetapi lebih pada pegakuan kontribusi pada organisasi
3. Kemungkinan utk promosi dan pengembangan karir
4. Faktor pengawasan (supervision), merujuk pada kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.
5. Rekan kerja (work group), yang kooperatif, dan suportif

HASIL KEPUASAN KERJA

- **Kepuasan kerja dan kinerja (hubungan positif)**
- **Kepuasan kerja dan pergantian karyawan (hubungan negatif)**
- **Kepuasan kerja dan ketidakhadiran (hubungan negatif lemah)**
- **Kepuasan dan stres kerja (hubungan negatif)**

PEDOMIAN MENINGKATKAN KEPUJASAN

- **Membuat pekerjaan yang tidak menyenangkan menjadi menyenangkan**
- **Memberikan gaji, tunjangan dan kesempatan promosi yang adil**
- **Menghubungkan orang dengan pekerjaan yang dengan minat dan keahlian mereka.**
- **Mendesain pekerjaan agar menarik dan menyenangkan**

KOMITMEN ORGANISASI

Sebagai sikap, komitmen organisasi sering didefinisikan sebagai:

1. Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi
2. Keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi
3. Keyakinan tertentu serta penerimaan nilai dan tujuan organisasi

Komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana karyawan merefleksikan perhatiannya thd organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang

Sikap komitmen organisasi ditentukan:

- 1. Variabel orang (usia, kedudukan dalam organisasi, disposisi, atribusi kontrol eksternal atau internal)**
- 2. Variabel organisasi (desain pekerjaan, nilai, dukungan, dan gaya kepemimpinan penyelia)**
- 3. Variabel non-organisasi, seperti alternatif lain setelah memutuskan untuk bergabung dengan organisasi.**

KOMPONEN KOMITMEN ORGANISASI

- **Komitmen afektif, adalah kerikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi**
- **Komitmen kelanjutan, adalah komitmen berdasar-kan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari perusahaan. Misalnya kehilangan senioritas atas promosi atau benefit**
- **Komitmen normatif, adalah perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi, karena memang seharusnya begitu.**

PENGUKURAN KOMITMEN ORGANISASI

- Berupa pernyataan yang mempresentasikan perasaan karyawan terhadap organisasi tempat bekerja
- Respon pada setiap nomor pernyataan diukur dengan skala 7 poin, dg poin sekala (1) sangat tidak setuju, (2) tidak setuju, (3) agak tidak setuju, (4) ragu-ragu, (5) agak setuju, (6) setuju, (7) sangat setuju. (R) menambahi frase negatif dan nilainya terbalik.
- Indikasi setuju atau tidak setuju dengan memilih satu dari tujuh alternatif yang ada

Pernyataan

1. Saya bersedia melakukan usaha di luar dari yang diharapkan secara normal untuk membantu kesuksesan organisasi
2. Saya mengatakan pada teman saya bahwa ini adalah organisasi yang hebat sebagai tempat kerja
3. Saya merasa hanya sedikit loyal pada organisasi ini. **(R)**
4. Saya menerima hampir semua jenis tugas pekerjaan agar saya tetap dapat bekerja di perusahaan ini.

5. Saya menyadari bhw nilai saya dan organisasi ini sangat serupa.
6. Saya bangga mengatakan bahwa saya adalah bagian dari organisasai ini.
7. Saya bisa saja bekerja pada organisasi yang sangat berbeda sepanjang jenis pekerjaannya serupa. **.(R)**
8. Organisasi ini benar-benar memberi inspirasi terbaik dalam kinerja saya.
9. Perubahan yang sangat kecil dalam hidup saya sekarang menyebabkan saya meninggalkan organisasi ini. **.(R)**
- 10.Saya sangat senang karena saya memilih organisasi ni sebagai tempat kerja dan bukannya organisasi lain saat saya memutuskan untuk bergabung.
- 11.Tidak banyak yang diperoleh dengan tetap bertahan di organisasi ini untuk jangka waktu yang tidak terbatas. **.(R)**
- 12.Saya sangat susah untuk sepaham dengan kebijakan organisasi mengenai hal-hal penting berkaitan dengan karyawan. **.(R)**
- 13.Saya benar-benar perduli dengan nasib organisasi ini.
- 14.Bagi saya, ini merupakan organisasi terbaik untuk bekerja.
- 15.Memutuskan bekerja untuk organisasi ini merupakan kesalahan besar dalam hidup saya. **.(R)**

HASIL KOMITMEN ORGANISASI

- Terdapat hubungan yang positif antara komitmen organisasi dan hasil yang diinginkan seperti kinerja tinggi, tingkat pergantian karyawan yang rendah, tingkat ketidakhadiran yang rendah.
- Terdapat hubungan yang lebih sedang antara komitmen organisasi dengan kinerja.
- Terdapat hubungan yang lebih kuat antara komitmen organisasi dengan kinerja untuk orang dengan kebutuhan finansial rendah daripada orang dengan kebutuhan finansial tinggi.
- Semakin tinggi posisi karyawan dalam pekerjaannya, dan dalam organisasi tempat mereka bekerja, semakin kurang dampak komitmen pada kinerja.

PEDOMAN MENINGKATKAN KOMITMEN

- **Berkomitmen pada nilai utama manusia.**
 - Membuat aturan tertulis, dan mempertahankan komunikasi.
- **Memperjelas dan mengkomunikasikan misi**
 - Memperjelas misi dan ideologi, menekankan orientasi pada nilai dan tradisi.
- **Menjamin keadilan organisasi**
 - Memiliki prosedur penyampaian keluhan yg komprehensif dan komunikasi dua arah.
- **Menciptakan rasa komunitas**
 - Menekankan kerjasama, saling mendukung, kerja tim
- **Mendukung perkembangan karyawan**
 - Pekerjaan menantang, pemberdayaan karyawan, menciptakan rasa aman

Bab 5
Konsep-Konsep Motivasi Dasar

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

STEPHEN P. ROBBINS

ELEVENTH EDITION

WWW.PRENHALL.COM/ROBBINS

Motivasi

- **Berbagai faktor yang menyebabkan, menyalurkan, dan mempertahankan tingkah laku individual.**
- **Kerelaan untuk mengeluarkan usaha tingkat tinggi untuk mencapai sasaran organisasi, dipersyaratkan oleh kemampuan usaha tersebut memuaskan kebutuhan individu.**

Apa Motivasi?

➤ Motivasi

- Kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi guna mencapai sasaran organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut memuaskan kebutuhan sejumlah individu
 - Upaya: ukuran intensitas atau dorongan.
 - Pengarahan: usaha diarahkan pada sasaran organisasi
 - Kebutuhan: alasan individu untuk berusaha
- Motivasi akan bekerja dengan baik apabila kebutuhan individu sesuai dengan sasaran organisasi.

Apa Motivasi?

➤ **Kebutuhan**

- Keadaan batin yang membuat hasil-hasil tertentu tampak menarik.
- Kebutuhan yang tidak terpuaskan dapat menciptakan ketegangan sehingga harus dikurangi dengan adanya usaha-usaha untuk memuaskan kebutuhan.

➤ **Teori-teori Awal Motivasi**

- Teori Hirarki Kebutuhan Maslow's
- Teori ERG
- Teori X dan Teori Y MacGregor's
- Teori Motivasi Higienis Herzberg's

Apa Motivasi?

➤ **Kebutuhan**

- Prose motivasi diawali dengan kebutuhan yang tidak terpuaskan, yang menciptakan ketegangan, dan mendorong seseorang untuk mencari sasaran yang bila tercapai akan memenuhi kebutuhan dan mengurangi ketegangan.
- Teori motivasi yang menangani apa yang dibutuhkan atau persyaratan orang untuk menjalani kehidupannya, terutama menyangkut pekerjaan.

Asumsi Dasar Motivasi & Memotivasi

- **Motivasi biasanya diasumsikan sebagai hal yang baik.**
- **Motivasi adalah satu dari beberapa faktor yang menentukan prestasi kerja seseorang.**
- **Berdasarkan penelitian, pasokan motivasi kurang banyak & perlu penggantian secara periodik.**
- **Motivasi merupakan peralatan yang dapat dipakai oleh manajer untuk mengatur hubungan pekerjaan dalam organisasi.**

Pandangan Motivasi Dalam Organisasi



Teori-teori Awal Motivasi

➤ Teori Hirarki Kebutuhan Maslow's

- Kebutuhan dikategorikan lima tingkatan dari kebutuhan yang paling rendah sampai kebutuhan yang paling tinggi.
 - Individu harus memuaskan kebutuhan tingkat bawah sebelum mereka dapat memuaskan kebutuhan yang lebih tinggi.
 - Kebutuhan yang terpuaskan tidak lagi memotivasi.
 - Motivasi individu tergantung pada dimana tingkat hirarki ia berada.
- Hirarki Kebutuhan
 - Kebutuhan Tingkat Rendah (eksternal): fisik, keamanan
 - Kebutuhan Tingkat Tinggi (internal): sosial, harga diri, aktualisasi diri

Teori-teori Awal Motivasi

➤ Lima Tingkat Kebutuhan Maslow's

– Kebutuhan Fisik

- Makanan, minuman, tempat tinggal, sex, dan kebutuhan fisik lainnya.

– Kebutuhan Keamanan

- Keamanan dan perlindungan dari gangguan fisik dan emosi, kepastian bahwa kebutuhan fisik akan terus terpenuhi.

– Kebutuhan Sosial

- Kasih sayang, menjadi bagian dari kelompoknya, diterima oleh teman-teman, persahabatan.

Teori-teori Awal Motivasi

➤ Lima Tingkat Kebutuhan Maslow's

– Kebutuhan Harga Diri

- Faktor harga diri internal seperti penghargaan diri, otonomi, pencapaian prestasi; faktor harga diri eksternal seperti status, pengakuan, dan perhatian.

– Kebutuhan Aktualisasi Diri

- Pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang, dan pemenuhan diri sendiri; dorongan untuk menjadi apa yang mampu dicapai.

Hirarki Kebutuhan Maslow's



Teori-teori Awal Motivasi

➤ Teori ERG

- Teori Alderfer yang mengatakan bahwa orang berusaha keras untuk memenuhi hirarki kebutuhan tentang keberadaan, hubungan, dan pertumbuhan; bila usaha untuk salah satu tingkat kebutuhan mengalami frustrasi, orang tersebut akan merosot ke tingkat yang lebih bawah.

Perbedaan Teori ERG & Maslow's

- **Teori ERG menyatakan kebutuhan menjadi 3 kategori; eksistensi, keterkaitan, dan pertumbuhan.**
- **Kalau kebutuhan yang lebih tinggi gagal, kebutuhan yang lebih rendah akan kembali walaupun sudah terpuaskan.**

Teori-teori Awal Motivasi

➤ Teori X dan Teori Y McGregor's

– Teori X

- Asumsi bahwa para karyawan tak menyukai pekerjaan, malas, menghindari tanggung jawab, dan harus dipaksa bekerja.

– Teori Y

- Asumsi bahwa karyawan kreatif, menikmati pekerjaan, bertanggung jawab, dan dapat berlatih mengarahkan diri.
- Partisipasi dalam pengambilan keputusan, pekerjaan yang menuntut tanggung jawab dan yang menantang, dan hubungan kelompok yang baik akan memaksimalkan motivasi karyawan.

Anggapan Teori X

- **Rata-rata manusia malas.**
- **Karenanya, orang harus dipaksa, diawasi, dan diarahkan atau diancam dengan hukuman agar menjalankan tugas.**
- **Rata-rata manusia lebih suka diarahkan, menghindari tanggung jawab & ingin jaminan hidup diatas segalanya.**

Anggapan Teori Y

- **Penggunaan usaha fisik & mental dalam bekerja adalah kodrat manusia.**
- **Orang akan melakukan pengendalian diri untuk mencapai tujuan yang disetujui.**
- **Keterikatan pada tujuan merupakan fungsi dari penghargaan yang berkaitan dengan prestasi mereka.**
- **Rata-rata manusia dalam kondisi layak.**
- **Ada kemampuan untuk berimajinasi, cerdas, dan kreatif dalam menyelesaikan masalah.**
- **Potensi intelektual rata-rata manusia hanya digunakan sebagian saja dalam kondisi kehidupan modern.**

Teori-teori Awal Motivasi

➤ Teori Motivasi Higienis Herzberg's

- Kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja diciptakan oleh faktor-faktor yang berbeda.
 - **Faktor Higienis:** faktor ekstrinsik (Lingkungan) yang menciptakan ketidakpuasan kerja.
 - **Motivator:** faktor intrinsik (psikologi) yang menciptakan kepuasan kerja dan memotivasi.
- Adanya temuan untuk menjelaskan mengapa kepuasan kerja tidak menghasilkan peningkatan kinerja.
 - Lawan dari kepuasan adalah ketidak puasan, dan lawan ketidak puasan adalah tidak ada ketidakpuasan.

Teori Kontemporer Tentang Motivasi

- **Teori Tiga Kebutuhan**
- **Teori Penentuan Sasaran**
- **Teori Penguatan**
- **Teori Merancang Pekerjaan yang Memotivasi**
- **Teori Kesetaraan—Keadilan**
- **Teori Pengharapan**

Teori Kontemporer Tentang Motivasi

➤ Teori Tiga Kebutuhan

- Ada tiga kebutuhan yang menjadi motif utama dalam pekerjaan.
- **Kebutuhan akan pencapaian prestasi**
 - Dorongan untuk unggul, berprestasi, dan berusaha keras supaya berhasil
- **Kebutuhan akan kekuasaan**
 - Kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dengan cara yang sebenarnya tidak akan mereka lakukan jika tidak dipaksa
- **Kebutuhan akan afiliasi**
 - Keinginan untuk hubungan antar-pribadi yang bersahabat dan erat.

Teori Kontemporer Tentang Motivasi

➤ **Teori Penentuan Sasaran**

- Pendapat bahwa sasaran spesifik meningkatkan kinerja dan bahwa sasaran yang sulit, bila diterima menghasilkan kinerja yang lebih tinggi daripada sasaran yang mudah.

➤ **Manfaat Partisipasi dalam Penentuan Sasaran**

- Meningkatkan penerimaan sasaran sebagai pekerjaan yang dilakukan.
- Memberikan umpan balik pribadi yang memandu perilaku dan memotivasi kinerja.

Teori Kontemporer Tentang Motivasi

➤ Teori Penguatan

- Ide bahwa tingkah laku dengan konsekuensi positif cenderung untuk diulang, sementara tingkah laku dengan konsekuensi negatif cenderung untuk tidak diulang.

Teori Kontemporer Tentang Motivasi

➤ Teori Penguatan

- Perilaku merupakan fungsi dari konsekuensi-konsekuensinya.
- Penguat-penguat—setiap akibat yang langsung mengikuti suatu tanggapan yang meningkatkan kemungkinan bahwa perilaku tersebut akan diulang.
 - Penguatan positif akan dipilih untuk mempengaruhi perilaku kinerja.
 - Mengabaikan perilaku yang tidak diinginkan mungkin lebih baik dibandingkan hukuman yang mungkin akan menciptakan perilaku disfungsional.

Teori Merancang Pekerjaan yang Memotivasi

➤ Perancangan Pekerjaan

- Cara penggabungan tugas-tugas untuk membentuk pekerjaan yang lengkap.
- Faktor-faktor yang mempengaruhi perancangan pekerjaan:
 - Perubahan lingkungan organisasi/struktur
 - Teknologi organisasi
 - Preferensi, keahlian, dan kemampuan karyawan
- **Job enlargement/Pemekaran Pekerjaan**
 - Meningkatkan jangkauan (sejumlah tugas) dalam suatu pekerjaan.
- **Job enrichment/Pengayaan Pekerjaan**
 - Menambahkan tanggung jawab perencanaan dan pengevaluasian.

Proses Menentukan Sasaran

- **Penetapan standar untuk dicapai**
- **Evaluasi apakah standar tersebut dapat dicapai**
- **Evaluasi apakah standar sesuai dengan sasaran pribadi**
- **Standar diterima, dengan demikian sasaran ditetapkan, & tingkah laku maju kearah sasaran**

Teori Merancang Pekerjaan yang Memotivasi

➤ Model Karakteristik Pekerjaan

- Kerangka kerja konseptual untuk perancangan motivasi yang menciptakan manfaat kerja sehingga memuaskan kebutuhan karyawan.
- Lima Karakteristik:
 - Keragaman Keterampilan: seberapa banyak keahlian dan talenta yang dibutuhkan?
 - Identifikasi Tugas: apakah pekerjaan menuntut penyelesaian keseluruhan?
 - Signifikansi Tugas: seberapa penting suatu pekerjaan?
 - Otonomi: apakah pekerjaan memberi kebebasan, kemandirian, dan keleluasaan?
 - Umpan Balik: apakah pekerja mengetahui dengan baik apa yang mereka lakukan?

Teori Merancang Pekerjaan yang Memotivasi

- **Saran Dalam Menggunakan Merancang Pekerjaan**
 - Gabungkan tugas-tugas untuk menciptakan kerja yang lebih berarti.
 - Ciptakan unit-unit kerja alami agar karyawan merasa memiliki pekerjaan tersebut.
 - Bentuklah hubungan dengan klien.
 - Perluaslah pekerjaan secara vertikal yang memberikan karyawan lebih otonomi.
 - Membuka saluran umpan balik sebagai untuk mengetahui seberapa baik mereka telah bekerja.

Teori Kontemporer Tentang Motivasi

➤ Teori Kesetaraan—keadilan

- Karyawan memperbandingkan rasio input-hasil pekerjaannya dengan rasio orang lain yang relevan yang kemudian mengkoreksi setiap kesetidak-setaraan.
 - Jika rasio sama dengan rasio orang lain—setara.
 - Jika rasio tidak sama, maka timbulah ketidaksetaraan—sehingga mereka menganggap dirinya kurang dihargai atau terlalu dihargai.
 - Jika terjadi ketidaksetaraan, karyawan berusaha melakukan sesuatu untuk membuat kesetaraan.

Teori Kontemporer Tentang Motivasi

➤ **Teori Kesetaraan—keadilan**

- Teori yang menekankan peran yang dimainkan oleh keyakinan seseorang akan keadilan dan kejujuran dari penghargaan dan hukuman dalam menentukan prestasi dari kepuasan kerjanya

Teori Kontemporer Tentang Motivasi

➤ Teori Kesetaraan—Keadilan

– Karyawan menanggapi ketidaksetaraan:

- Mengubah input hasil sendiri atau orang lain.
- Berperilaku sedemikian rupa agar orang mengubah input mereka.
- Berperilaku sedemikian rupa guna mengubah input sendiri.
- Memilih orang yang berbeda-beda sebagai pembanding.
- Meninggalkan pekerjaan mereka.

Teori Kontemporer Tentang Motivasi

➤ Teori Kesetaraan—Keadilan

- Motivasi karyawan sangat dipengaruhi oleh imbalan relatif maupun imbalan absolut.
- Jika karyawan melihat ketidaksetaraan, mereka akan membetulkan situasi tersebut:
 - Hasilnya mungkin lebih tinggi atau rendah produktivitasnya.
 - Lebih rendah atau tinggi mutunya.
 - Meningkatkan atau menurun kemangkiran.
 - Sukarela mengundurkan diri.

Teori Kontemporer Tentang Motivasi

➤ Teori Pengharapan

- Bahwa seorang individu cenderung untuk bertindak dengan cara tertentu berdasarkan pengharapan bahwa tindakan tersebut akan diikuti oleh hasil tertentu dan berdasarkan daya tarik hasil tersebut agi orang lain.
- Kunci teori ini adalah memahami dan mengelola sasaran karyawan dan mengkaitkan antara usaha, kinerja dan imbalan.
 - **Usaha:** kemampuan karyawan dan pelatihan dan pengembangan
 - **Kinerja:** sistem penilaian yang valid
 - **Imbalan:** memahami kebutuhan karyawan

Teori Kontemporer Tentang Motivasi

➤ Teori Pengharapan

- Orang memilih bagaimana bertindak dari berbagai alternatif tingkah laku, berdasarkan harapannya apakah ada keuntungan yang diperoleh dari tiap tingkah laku.

Teori Kontemporer Tentang Motivasi

➤ Hubungan Pengharapan

- **Pengharapan (keterkaitan usaha—kinerja)**
 - Keyakinan bahwa sejumlah usaha tertentu akan menghasilkan kinerja tertentu.
- **Instrumentalitas atau keterkaitan kinerja—imbalan**
 - Percaya bahwa bekerja pada tingkat tertentu menjadi sarana untuk tercapainya hasil yang diinginkan.
- **Valensi—daya tarik imbalan**
 - Bobot yang ditempatkan pada orang tersebut ke potensi hasil atau imbalan yang dapat dicapai ditempat kerja.

Persoalan Terbaru di Bidang Motivasi

- **Memotivasi Angkatan Kerja yang Beragam**
 - Dalam memotivasi harus berdasar fleksibilitas:
 - Misal:
 - Perbedaan pandangan antar individu.
 - Adanya individu yang menginginkan pembelajaran, hubungan antar persoal yang lebih baik, dan sebaliknya.

Persoalan Terbaru di Bidang Motivasi

➤ **Jadwal Kerja yang Fleksibel**

- **Minggu kerja yang dipadatkan**
 - Bekerja lebih lama, tapi dengan hari yang lebih sedikit
- **Jam kerja yang fleksibel**
 - Mengubah-ubah jam kerja dalam batas-batas tertentu.
- **Berbagi pekerjaan**
 - Mempunyai dua orang atau lebih berbagi kerja penuh waktu.
- **Telekommuting**
 - Para karyawan bekerja di rumah dan terhubung ke tempat kerja oleh komputer dan modem.

Persoalan Terbaru di Bidang Motivasi

➤ **Memotivasi Para Profesional**

– **Karakteristik Profesional**

- Mempunyai komitmen yang kuat dan berjangka panjang terhadap bidang keahliannya.
- Kesetiaan terhadap profesi
- Butuh untuk selalu memperbaharui pengetahuan
- Tidak mendefinisikan waktu atau jam kerja

– **Motivator bagi profesional**

- Tantangan pekerjaan
- Dukungan organisasi terhadap pekerjaan mereka

Persoalan Terbaru di Bidang Motivasi

- **Memotivasi Para Pekerja Sementara**
 - Peluang untuk menjadi karyawan tetap.
 - Peluang pelatihan
 - Kesetaraan dalam hal kompensasi dan manfaat
- **Memotivasi karyawan berketerampilan rendah dan berupah minimum**
 - Program penghargaan karyawan
 - Memberikan pujian

Persoalan Terbaru di Bidang Motivasi

➤ Program Upah Berdasar Kinerja

- Rancangan kompensasi yang membayar para karyawan berdasarkan pengukuran kerja
- Manajemen Buku Terbuka
 - Laporan keuangan organisasi dibuka dan disampaikan kepada semua karyawan.

Dari Teori ke Praktek: panduan Untuk Memotivasi Karyawan

- **Mengakui perbedaan individu**
- **Mencocokkan orang dengan pekerjaannya**
- **Gunakan sasaran**
- **Pastikan bahwa sasaran dapat dicapai**
- **Individualisasi imbalan**
- **Kaitkan imbalan dengan kinerja**
- **Periksa kesetaraan pada sistem**
- **Gunakan pengakuan**
- **Jangan mengabaikan uang**



TRIM'S