



BAB 9

MOTIVASI

Pokok-pokok bahasan:

- Definisi Motivasi
- Motivasi dan Kinerja
- Perkembangan Teori Motivasi
 1. Teori Isi (Content theory)
 2. Teori Proses (Process theory)
 3. Teori Penguatan (Reinforcement theory)

Motivasi

- **Motivasi** adalah kekuatan dalam diri individu yang akan menunjukkan tingkat usaha, arah, dan ketekunan dalam melaksanakan pekerjaan.
- Secara umum ada dua macam motivasi:
 - **Motivasi intrinsik:** motivasi yang berasal dari dalam diri individu
 - **Motivasi ekstrinsik:** motivasi yang berasal dari reward yang diberikan oleh pihak lain.
- Lingkungan kerja yang motivasional adalah lingkungan yang menyediakan reward yang sesuai dengan kinerja yang diberikan dalam mencapai tujuan organisasi.

Content Theories of Motivation

- **Teori isi (*content theory*)** membantu manajer untuk memahami “kebutuhan manusia” dan bagaimana individu dengan berbagai kebutuhan merespon situasi kerja yang berbeda.
- Kebutuhan adalah sesuatu yang dibutuhkan untuk kelangsungan hidup. Definisi lain mengatakan motivasi adalah keinginan fisik maupun psikologis yang belum terpenuhi.
- Manajer yang baik adalah manajer yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang dapat memuaskan kebutuhan bawahannya.
- Teori tentang kebutuhan ini antara lain:
 - Maslow’s Hierarchy of Needs
 - Aldefer’s ERG
 - Herzberg’s Two Factor Theory

Maslow's Hierarchy of Needs

Need Level	Description	Examples
Self-Actualization	Realize one's full potential	Use abilities to the fullest
Esteem	Feel good about oneself	Promotions & recognition
Belongingness	Social interaction, love	Interpersonal relations, parties
Safety	Security, stability	Job security, health insurance
Physiological	Food, water, shelter	Basic pay level to buy items

Lower level needs must be satisfied before higher needs are addressed.

- Maslow mengidentifikasi lima tingkat kebutuhan manusia, yaitu: Fisiologis, keamanan, sosial, *self esteem* dan *self actualization*.
- Kebutuhan tingkat rendah (*lower order needs*) meliputi fisiologis, keamanan dan sosial. Sedangkan kebutuhan tingkat tinggi (*higher order needs*) meliputi *self esteem* dan *self actualization*.
- Ada dua prinsip utama yang digunakan untuk memahami teori Hierarki Kebutuhan Maslow:
 - ✓ ***Defisit principle***: kebutuhan yang sudah terpuaskan tidak dapat menjadi motivator perilaku.
 - ✓ ***Progression principle***: kebutuhan pada suatu tingkat tidak akan teraktivasi sebelum kebutuhan pada tingkat yang lebih rendah terpuaskan.

Aldefefer's ERG Theory

	Need Level	Description	Examples
Highest	Growth	Self-development, creative work	Worker continually improves skills
	Relatedness	Interpersonal relations, feelings	Good relations, feedback
Lowest	Existence	Food, water, shelter	Basic pay level to buy items

- Aldefer meringkas lima kebutuhan Maslow dalam tiga kebutuhan, yaitu : *existence, relatedness, dan growth needs*.
- ERG theory memiliki asumsi yang berbeda dengan Hierarki Kebutuhan Maslow:
 - ✓ Kebutuhan pada tingkat yang lebih rendah tidak harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum mengaktivasi kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi
 - ✓ ***Frustration regression principle***: pada saat kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi tidak dapat diaktivasi, maka kebutuhan pada tingkat yang lebih rendah dapat diaktivasi kembali dan akan mempengaruhi perilaku

Herzberg's Two-Factor Theory

Hygiene Factors

Found in the job context,
such as:

Working conditions
Interpersonal relations
Organizational policies
& administrations
Technical quality of supervision
Base wage or salary

Satisfier Factors

Found in the job content,
such as:

Sense of achievement
Feelings of recognition
Sense of responsibility
Opportunity for advancement
Feelings of personal growth

- Menurut Herzberg, ada dua faktor yang akan membantu kita memahami dampak lingkungan kerja terhadap motivasi, yaitu : *Hygiene factors* dan *Satisfier factors*.
- ***Hygiene factors*** yang merupakan bagian dari setting tempat kerja (*job context*) seringkali menjadi sumber ketidakpuasan kerja. Meningkatkan *job context* tidak dapat meningkatkan kepuasan kerja, namun dapat mencegah dari ketidakpuasan.
- ***Satisfier factors*** yang merupakan bagian dari apa yang dilakukan oleh orang-orang dalam pekerjaannya (*job content*) adalah sumber kepuasan kerja.
- Implikasi manajerial: (1) Selalu memperbaiki lemahnya faktor-faktor higienis untuk menghilangkan sumber ketidakpuasan kerja; (2) Membangun faktor-faktor pemuas dalam *job content* untuk mengoptimalkan kepuasan kerja.

Process Theories of Motivation

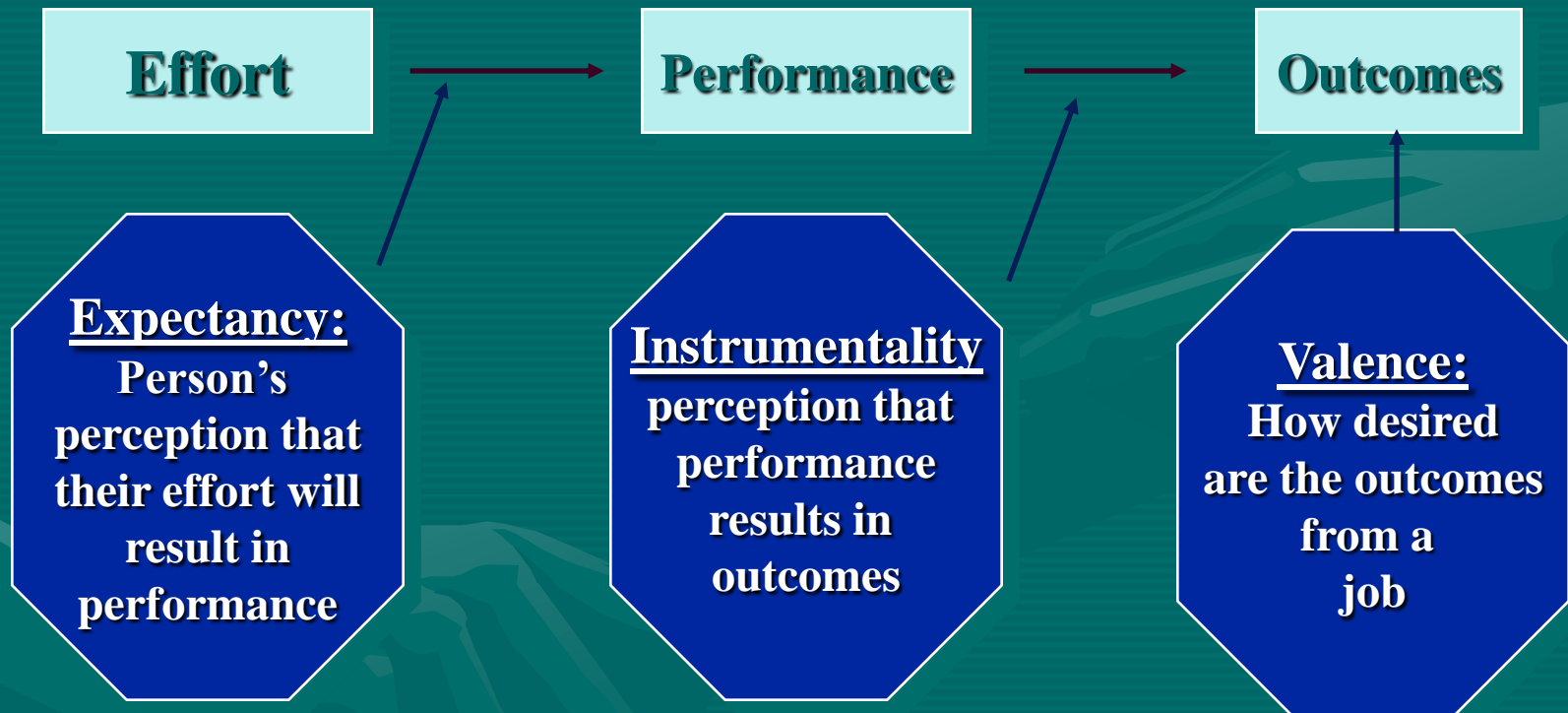
- Teori proses menawarkan pemahaman tentang bagaimana orang-orang membuat pilihan tentang apakah akan bekerja keras atau tidak berdasarkan pilihan individual mereka, reward yang tersedia, dan outcome kerja yang dihasilkan.
- Teori proses meliputi:
 - ✓ Equity theory
 - ✓ Expectancy theory
 - ✓ Goal setting theory

Equity Theory

Condition	Person	Referent	Example
Equity	$\frac{\text{Outcomes}}{\text{Inputs}}$	= $\frac{\text{Outcomes}}{\text{Inputs}}$	Worker contributes more inputs but also gets more outputs than referent
Underpayment Equity	$\frac{\text{Outcomes}}{\text{Inputs}}$	< $\frac{\text{Outcomes}}{\text{Inputs}}$	Worker contributes more inputs but also gets the same outputs as referent
Overpayment Equity	$\frac{\text{Outcomes}}{\text{Inputs}}$	> $\frac{\text{Outcomes}}{\text{Inputs}}$	Worker contributes same inputs but also gets more outputs than referent

- Equity theory yang dikemukakan oleh Stacy Adams menyatakan bahwa jika individu merasa tidak diperlakukan dengan adil dibandingkan dengan yang lain, mereka akan berusaha mengurangi ketidakadilan tersebut dan mengembalikannya pada situasi yang adil.
- Respon yang mungkin diberikan terhadap ketidakadilan:
 - ✓ mengubah input kerja – mengurangi tingkat kerja
 - ✓ mengubah reward yang diterima – meminta perbaikan sistem reward.
 - ✓ mengubah acuan – berusaha membuat situasi terlihat lebih baik.
 - ✓ mengubah situasi – pindah atau berhenti kerja.
- Menurut Equity theory, persepsi terhadap reward akan sangat menentukan kepuasan dan kinerja individu; dalam hal ini yang terpenting bukanlah nilai reward atau persepsi manajer, namun **persepsi dari bawahan.**

Expectancy, Instrumentality, & Valence



Expectancy Theory

High Expectancy

(Worker knows that if they try, they can perform)

High Instrumentality

(Worker perceives that high performance leads to outcomes)

High Valence

(Worker desires the outcomes resulting from high performance)

High
Motivation

```
graph TD; A[High Expectancy  
(Worker knows that if they try, they can perform)] --> D([High Motivation]); B[High Instrumentality  
(Worker perceives that high performance leads to outcomes)] --> D; C[High Valence  
(Worker desires the outcomes resulting from high performance)] --> D;
```

- Ide dari teori pengharapan (*expectancy theory*) yang dikemukakan oleh Victor Vroom ini adalah bahwa individu akan melakukan apa yang mereka lakukan jika mereka ingin melakukannya.
- Motivasi kerja tergantung pada tiga komponen, yakni: *expectancy*, *instrumentality* dan *valence*. Hubungan antara motivasi dan ketiga komponen tersebut digambarkan sbb:
$$M = E \times I \times V$$
- Jika salah satu komponen nilainya rendah/nol, maka motivasi akan rendah/nol pula. Manajer harus memaksimalkan ketiga komponen, tidak boleh ada yang tertinggal.
- Manajer harus berusaha menciptakan lingkungan kerja dimana tugas-tugas yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi juga dipandang bawahan sebagai langkah untuk memperoleh reward yang diharapkan pula.

Reinforcement Theory

- Teori Penguatan kembali (*reinforcement theory*) memandang bahwa perilaku manusia ditentukan oleh konsekuensi yang diberikan oleh lingkungannya.
- Teori ini berdasarkan pada *Thorndike's law of effect*, yakni bahwa perilaku yang menghasilkan outcome yang menyenangkan akan cenderung diulangi, sedangkan perilaku yang menghasilkan outcome yang tidak menyenangkan akan cenderung tidak diulang.
- Dengan menggunakan teknik reinforcement, manajer

Strategi dalam Reinforcement

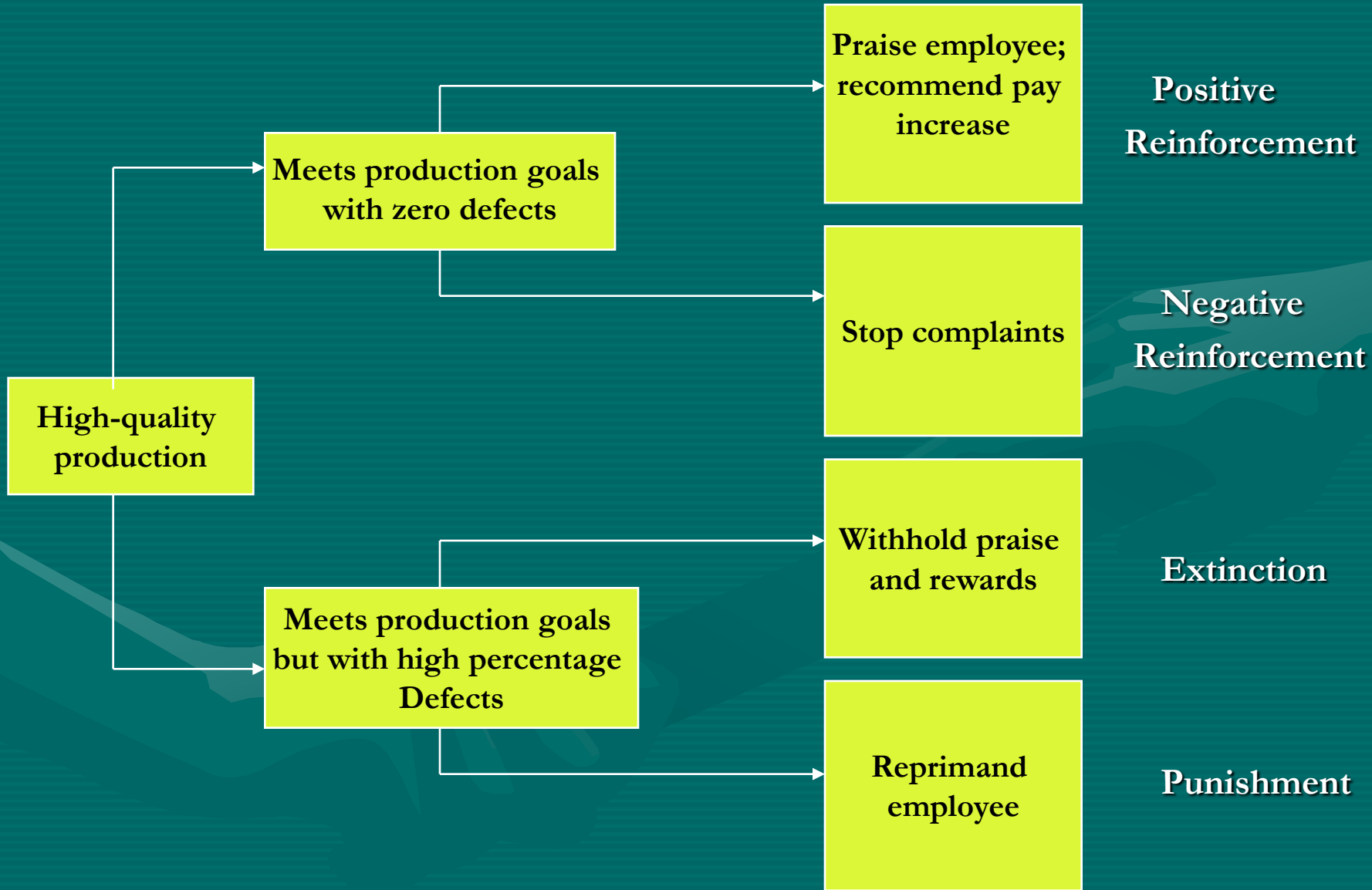
- B.F. Skinner mempopulerkan empat strategi *Reinforcement*, yaitu:
 - ✓ *Positive Reinforcement*: meningkatkan perilaku yang diharapkan dengan memberikan konsekuensi yang menyenangkan;
 - ✓ *Negative Reinforcement*: meningkatkan perilaku yang diharapkan dengan tidak memberikan konsekuensi yang tidak menyenangkan;
 - ✓ *Extinction*: mengurangi perilaku yang tidak menyenangkan dengan meniadakan konsekuensi yang menyenangkan.
 - ✓ *Punishment* :mengurangi perilaku yang tidak diharapkan dengan memberikan konsekuensi yang tidak menyenangkan

**Manager's
Objective**

**Individual
Behavior**

**Reinforcement
Strategy**

**Type of
Reinforcement**



**High-quality
production**

**Meets production goals
with zero defects**

**Meets production goals
but with high percentage
Defects**

**Praise employee;
recommend pay
increase**

Stop complaints

**Withhold praise
and rewards**

**Reprimand
employee**

**Positive
Reinforcement**

**Negative
Reinforcement**

Extinction

Punishment