



GRIFFIN

MANAGEMENT

7th EDITION

**CHAPTER**

**16**

# Managing Employee Motivation and Performance



PowerPoint Presentation  
by Charlie Cook

Copyright © by Houghton Mifflin Company.  
All rights reserved.

# Sifat Motivasi



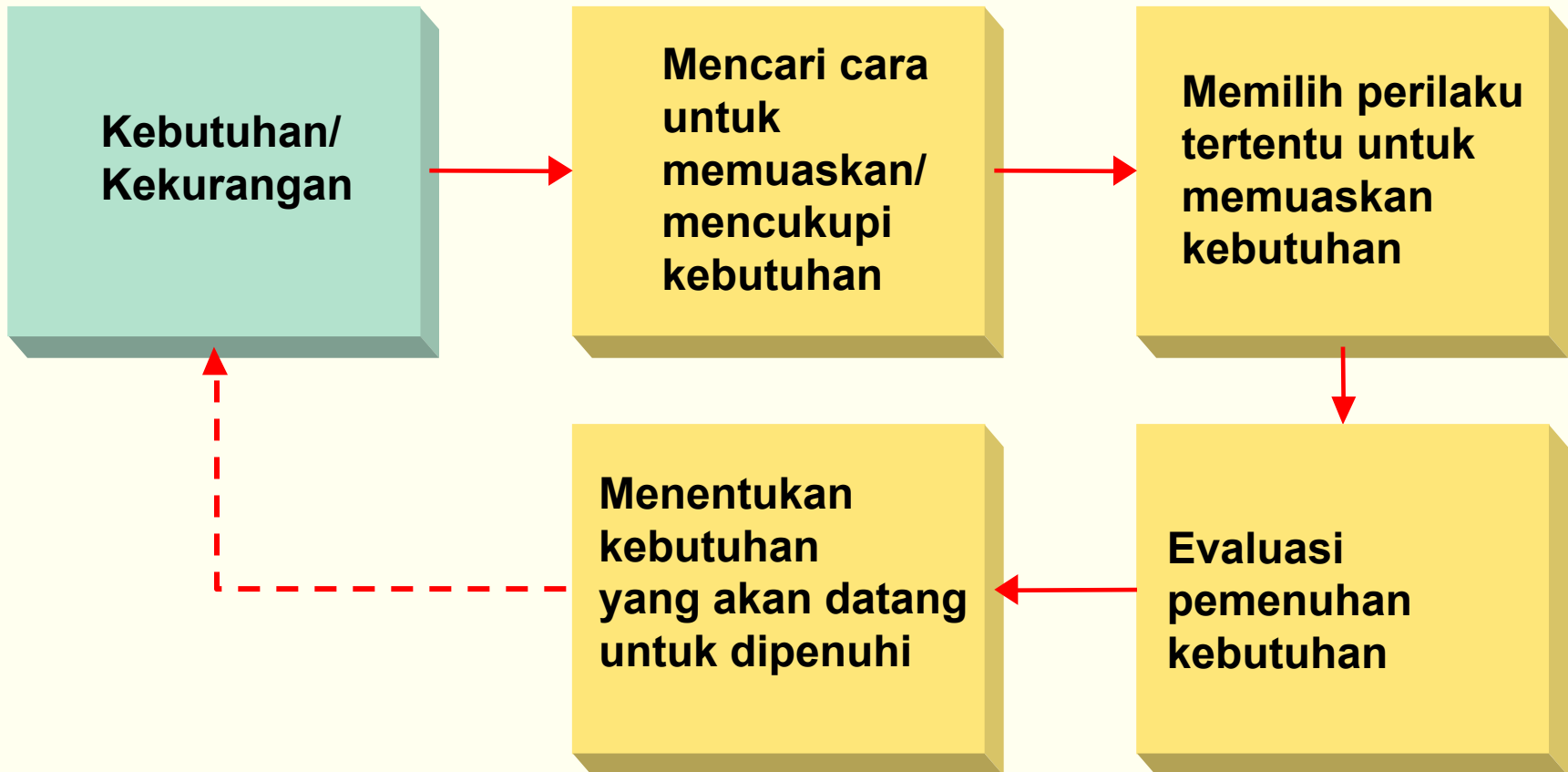
- **Motivasi**

- Himpunan usaha/kekuatan yang menyebabkan seseorang berperilaku tertentu (menunjukkan perilaku tertentu)
- Tujuan dari seorang manajer terhadap fenomena motivasi adalah memaksimalkan perilaku yang diinginkan dan meminimalkan perilaku yang tidak diinginkan dari anggota/karyawan.

- **Pentingnya motivasi di tempat kerja**

- **Motivasi dapat menentukan kinerja seorang karyawan**
  - Motivasi— adalah keinginan untuk melakukan sebuah pekerjaan
  - Kemampuan—adalah kapabilitas untuk melakukan suatu pekerjaan
  - Lingkungan Kerja—adalah sumber daya untuk melakukan pekerjaan

# Kerangka Motivasi



Jika seseorang merasa ada kebutuhan yang harus dipenuhi atau kekurangan yang harus disempurnakan, maka ia akan mencari cara untuk memenuhi kebutuhan tersebut dengan berperilaku tertentu. Lalu, ia akan mengevaluasi proses pemenuhan kebutuhan tersebut. Jika telah terpenuhi, maka ia akan mencari kebutuhan apa lagi yang perlu dipenuhi di masa yang akan datang dan akan berusaha memenuhinya dengan cara yang sama

# Sejarah Perspektif Motivasi

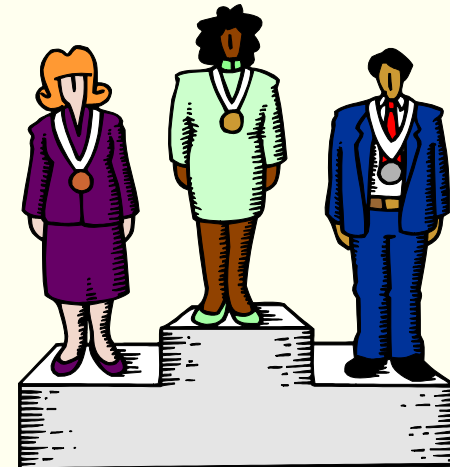
- **The Traditional Approach (Pendekatan Tradisional)**
  - **Dikembangkan oleh Frederick Taylor (Bapak Scientific Management)**
  - **Asumsi Pendekatan Tradisional:**
    - Para manajer lebih tau dari karyawannya.
    - Keuntungan secara ekonomi (uang) menjadi hal penting dalam memotivasi seseorang untuk meningkatkan kinerjanya
    - Pekerjaan pada dasarnya tidak menyenangkan
- **The Human Relations Approach (Pendekatan Hubungan Manusia)**
  - **Menekankan peran proses sosial di tempat kerja**
  - **Asumsi:**
    - Karyawan ingin merasakan berguna dan merasakan menjadi faktor penting bagi organisasi
    - Kebutuhan sosial bagi karyawan lebih penting dari hanya sekedar uang
    - Menjaga keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan adalah hal penting

# Sejarah Perspektif Motivasi

- Pendekatan Sumber Daya Manusia

- **Asumsi:**

- Kontribusi karyawan dianggap penting dan berharga baik bagi karyawan itu sendiri dan juga organisasi
    - Karyawan ingin dan mampu untuk berkontribusi dengan baik
    - Tugas dari manajemen adalah untuk mendorong partisipasi karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang dapat memotivasi karyawan



# Teori Motivasi

Secara garis besar, teori motivasi dibagi menjadi dua, yaitu teori isi dan teori proses

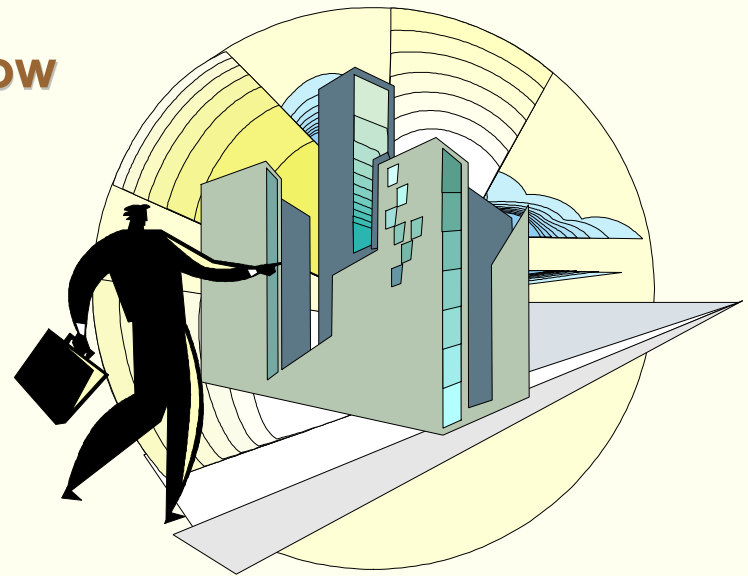
# Teori Motivasi Isi

- **Perspektif Teori Isi**

- Pendekatan teori ini adalah upaya untuk menjawab pertanyaan “Faktor apa saja yang ada di tempat kerja yang dapat memotivasi karyawan?”

- **Yang termasuk teori isi**

- Teori Hierarki Kebutuhan Maslow
- Teori ERG Aldefer
- Teori Dua Faktor Herzberg
- Teori 3 Motif Sosial McClelland



# Teori Motivasi Isi

## • Teori Hirarki Kebutuhan Maslow

### – Asumsi

- Seseorang harus memenuhi kebutuhannya yang dibagi ke dalam 5 kategori secara bertingkat.
- Kebutuhan yang paling mendasar harus dipenuhi, dan apabila sudah terpenuhi maka kebutuhan selanjutnya yang menjadi motivasi
- 5 kategori kebutuhan:
  - *Kebutuhan Fisiologis: kebutuhan dasar untuk bertahan hidup, seperti makanan, pakaian, gaji dan tempat tinggal*
  - *Kebutuhan rasa aman: kebutuhan akan rasa aman baik dari segi fisik maupun emosional*
  - *Kebutuhan akan cinta dan kasih sayang (belongingness)*
  - *Kebutuhan harga diri (Esteem needs): kebutuhan akan pengakuan dari orang lain, rasa ingin dihargai, dan dihormati oleh orang lain*
  - *Kebutuhan aktualisasi diri (Self-actualization needs): Kebutuhan akan pengembangan diri.*



# Teori Motivasi Isi

- Menurut Maslow, jika seorang pimpinan ingin memotivasi karyawannya, maka ia perlu mengetahui sedang berada di posisi manakah kebutuhan yang ingin dicapai karyawan tersebut dan pimpinan harus memfokuskan pada pemenuhan kebutuhan tersebut atau yang ada di atasnya
- **Weakness of Maslow's theory**
  - Lima tingkat kebutuhan tersebut tidak selalu ada dan sama bagi semua orang
  - Urutan pemenuhan kebutuhan untuk setiap orang tidak selalu sama
  - Adanya perbedaan budaya

# Hierarki Kebutuhan Maslow



Figure 16.2

# Teori Motivasi Isi

- Teori ERG (Alderfer)

- **Kebutuhan manusia dibagi kedalam 3 kelompok: eksistensi (Existence), Keterkaitan (Relatedness), dan Pertumbuhan (Growth)**
- **Kebutuhan yang disampaikan oleh Alderfer ini didasarkan pada hierarki Maslow**
  - **Kebutuhan eksistensi (Existence needs)** berhubungan dengan kebutuhan fisiologis dan rasa aman pada hierarki Maslow
  - **Kebutuhan keterkaitan (Relatedness needs)** mirip dengan kebutuhan akan kepemilikan dan harga diri
  - **Kebutuhan pertumbuhan (Growth need)** berhubungan dengan kebutuhan harga diri dan aktualisasi diri

# Teori Motivasi Isi

## – Asumsi Teori ERG:

- Berbagai kebutuhan bisa saja menjadi motivasi bagi seseorang dalam satu waktu tanpa adanya hierarki.
- Jika kebutuhan tidak dipuaskan, maka seorang individu cenderung untuk terus mengejar kebutuhan tersebut

# Teori Motivasi Isi

- Teori dua faktor (Herzberg)

- **Kepuasan dan ketidakpuasan seseorang dipengaruhi oleh dua macam faktor yang disebut dengan faktor motivasi (motivation factors) dan faktor pemeliharaan (hygiene factors)**

- **Motivational factors** merupakan faktor yang dapat menyebabkan kepuasan seseorang di tempat kerja, berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri (work content), seperti pencapaian dan penghargaan. Bila karyawan berprestasi di tempat kerja atau usahanya dihargai oleh organisasi maka karyawan akan merasa puas.
- **Hygiene factors** merupakan faktor yang dapat menyebabkan ketidakpuasan seseorang di tempat kerja, berkaitan dengan lingkungan kerja (work environment), seperti gaji dan kebijakan perusahaan. Gaji dan kebijakan yang ada di perusahaan biasanya menjadi sumber utama ketidakpuasan seorang karyawan, terutama jika karyawan tersebut merasa diperlakukan tidak adil (seperti gaji yang dirasatidak sesuai dengan beban kerja atau kebijakan yang terlalu memberakan karyawan)

# Teori Motivasi Isi

- Motivasi adalah proses dua langkah, yaitu:
  - Memastikan bahwa yang termasuk ke dalam faktor pemeliharaan (hygiene factors) tidak kurang (dirasa kurang oleh karyawan) atau dapat menghalangi motivasi karyawan
  - Memberikan kesempatan pada karyawan untuk merasakan faktor-faktor motivasi dengan memperkaya pekerjaan



Figure 16.3

# Teori Motivasi Isi

- **Kebutuhan Individual Manusia/3 Motif Sosial (McClelland)**
  - **Kebutuhan Pencapaian (The need for achievement)**
    - Keinginan untuk mencapai tujuan atau menyelesaikan tugas lebih efektif dari sebelumnya
  - **Kebutuhan Afiliasi (The need for affiliation)**
    - Keinginan manusia akan persahabatan dan diterima oleh orang lain
  - **Kebutuhan akan Kekuasaan (The need for power)**
    - Keinginan untuk dapat mempengaruhi kelompok atau dianggap berpengaruh dalam kelompok dan memegang kendali lingkungan seseorang



# Teori Proses

- **Perspektif Teori Proses**

- **Berbeda dari teori isi yang hanya berfokus pada faktor yang dapat memotivasi, teori proses berfokus untuk menjawab pertanyaan “mengapa orang memilih perilaku tertentu (berperilaku tertentu) untuk memuaskan kebutuhan mereka dan bagaimana mereka mengevaluasi kepuasan mereka setelah mereka mencapai tujuan”**

- **Teori Motivasi Proses**

- **Teori Harapan (Expectancy Theory)**
- **Porter-Lawler Extension of Expectancy Theory**
- **Teori Keadilan (Equity Theory)**
- **Goal-Setting Theory**

# Teori Proses

- **Teori Harapan (Expectancy Theory)**
  - Menurut teori ini, motivasi bergantung pada seberapa banyak kita menginginkan sesuatu dan seberapa besar kemungkinan untuk mendapatkannya
  - **Asumsi:**
    - Perilaku ditentukan oleh kombinasi pribadi dan lingkungannya
    - Orang-rang membuat keputusan tentang perilaku mereka sendiri di tempat kerja/organisasi
    - Masing-masing orang memiliki kebutuhan, keinginan, dan tujuan yang berbeda-beda
    - Orang memilih dari berbagai alternatif perilaku dan memilihnya yang dinilai terbaik untuk mencapai hasil yang diinginkan
    - Motivasi mengarah pada terbentuknya usaha yang saat dikombinasikan dengan kemampuan dan faktor lingkungan akan menghasilkan performa/kinerja. Kinerja dan performa tersebut akan memberikan hasil tertentu yang berharga bagi karyawan

# Teori Proses

- Elemen Teori Harapan

- **Effort-to-Performance Expectancy (Harapan mengenai Usaha ke Kinerja)**
  - Persepsi karyawan tentang probabilitas bahwa usaha akan mengarah pada kinerja/performa yang tinggi
- **Performance-to-Outcome Expectancy (Harapan mengenai Kinerja ke Hasil)**
  - Persepsi karyawan mengenai probabilitas bahwa kinerja akan mengarah pada **hasil yang spesifik (mengarah pada hasil tertentu: konsekuensi atau reward dari penerapan perilaku di organisasi)**



# Teori Proses

- **Element Teori Harapan**

- **Valence (Valensi)**

- Valensi adalah sebuah indeks tentang seberapa jauh individu menilai hasil tertentu
    - Valensi merupakan daya tarik dari hasil bagi individu
      - Hasil yang menarik mempunyai nilai valensi yang positif dan hasil yang tidak menarik bernilai valensi negatif
      - Hasil untuk individu yang acuh tak acuh valensinya akan bernilai nol

- **Agar perilaku yang didasari oleh motivasi dapat terjadi:**

- Baik elemen harapan usaha ke kinerja (effort-to-performance expectancy) dan elemen harapan kinerja ke hasil (performance-to-outcome expectancy), probabilitasnya harus sama-sama lebih besar dari nol
    - Jumlah dari valensi harus lebih besar dari nol

# Teori Proses

- The Porter-Lawler Extension of Expectancy Theory
  - **Asumsi:**
    - Jika kinerja dalam organisasi menghasilkan reward yang setimpal dan adil, maka orang/karyawan akan lebih puas
    - Kinerja yang tinggi/baik akan mengarah pada reward dan kepuasan yang tinggi
  - **Tipe-tipe Reward:**
    - Penghargaan (Reward) Ekstrinsik, yaitu hasil yang ditetapkan dan diberikan oleh pihak dari organisasi (contoh: gaji, promosi, dll)
    - Penghargaan Instrinsik, yaitu hasil yang dirasakan sendiri oleh individu (contoh: rasa puas, rasa bangga, dll)

# Teori Proses

- The Porter-Lawler Extension of Expectancy Theory

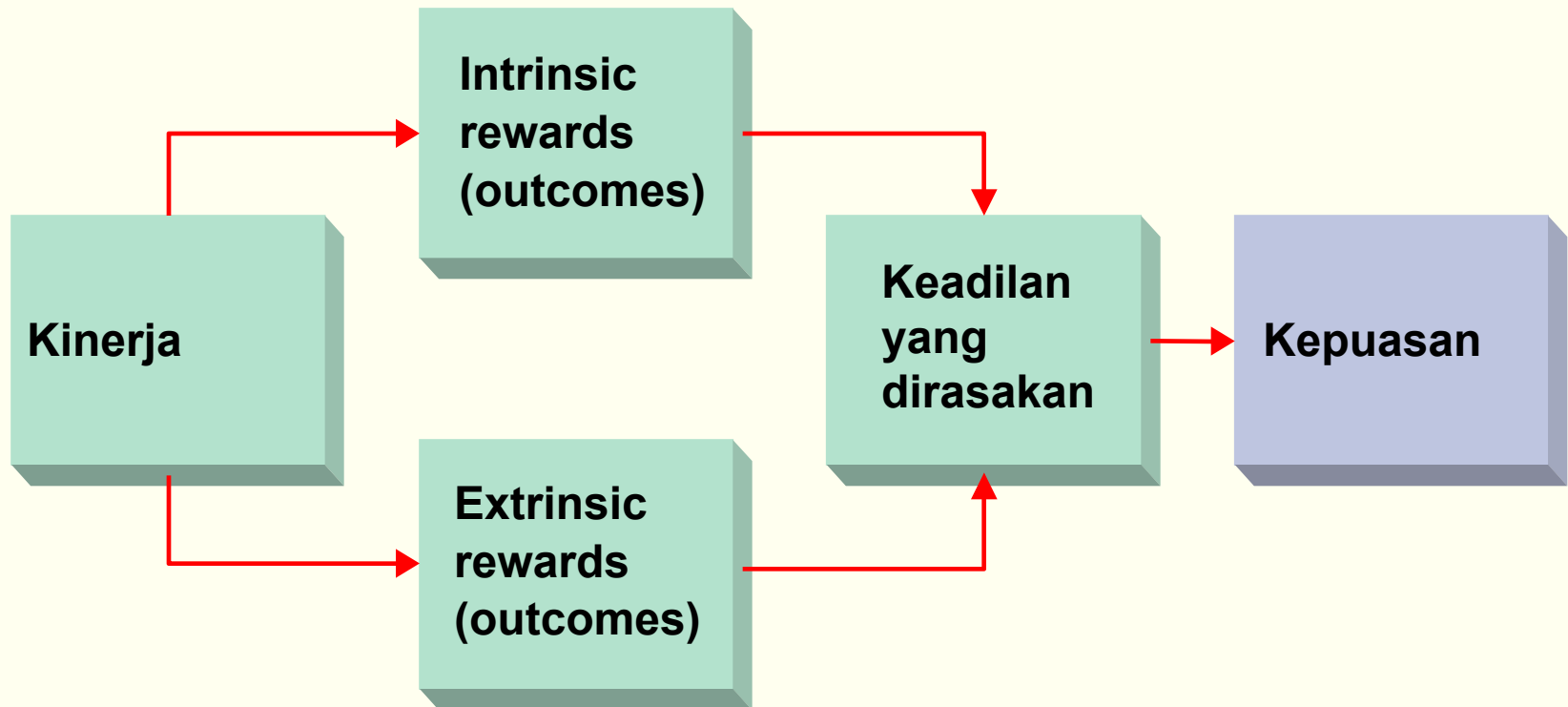


Figure 16.5

# Teori Proses

- Equity Theory (Teori Keadilan)

- Orang termotivasi untuk mencari keadilan sosial dalam hal phargaan yang diterima dari hasil kerjanya
- Keadilan (equity) adalah kepercayaan individu bahwa perlakuan yang ditermnya adalah adil jika dibandingkan dengan perlakuan yang diterima oleh orang lain
- Individu membandingkan keadilan dengan melihat pada rasio atau perbandingan nilai antara hasil/reward yang didapat dengan input/usaha yang diberikan

$$\frac{\text{outcomes(self)}}{\text{inputs (self)}} = \frac{\text{outcomes (other)}}{\text{inputs (other)}}$$

# Teori Proses

- Teori Keadilan

- **Reaksi dari perbandingan keadilan:**

- Jika merasa reward diberikan dengan adil (Feeling equitably rewarded).
      - Akan menjaga kinerja tetap baik dan menerima perbandingan sebagai hasil yang adil
    - Jika merasa reward diberikan kurang dari yang semestinya (Feeling under-rewarded)—Akan beruha untuk mengurangi ketidakadilan (try to reduce inequity).
      - Merubah input dengan cara berusaha lebih keras atau malah menurunkan usahanya
      - Merubah hasil dengan cara meminta untuk dinaikkan
      - Mencoba merubah persepsi bahwa yang diterima adalah adil atau merubah persepsi orang lain tentang penghargaan yang adil
      - Meninggalkan/keluar dari perusahaan
      - Mencoba mengganti objek perbandingan/mencari orang lain untuk dibandingkan.
    - Jika merasa reward yang diberikan terlalu tinggi
      - Memberikan usaha yang lebih/input yang lebih
      - Mendistorsi rasio dengan merasionalisasikan
      - Membantu teman yang lain agar mendapat hasil yang tinggi juga

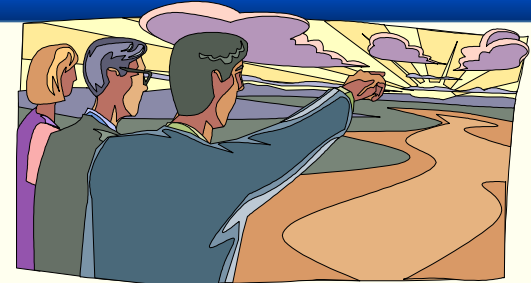


# Teori Proses

- Goal-Setting Theory

- **Asumsi**

- Perilaku adalah hasil dari tujuan dan niat
    - Menetapkan tujuan akan mempengaruhi perilaku seseorang dalam organisasi



- Characteristics of Goals

- **Tingkat kesulitan tujuan (Goal difficulty)**

- Seberapa jauh tujuan dirasa menantang dan seberapa besar usaha yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tersebut
    - Orang akan bekerja lebih keras untuk mencapai tujuan yang lebih susah
    - Tujuan harus menantang/susah tetapi dapat dicapai.

- **Spesifikasi Tujuan Goal specificity**

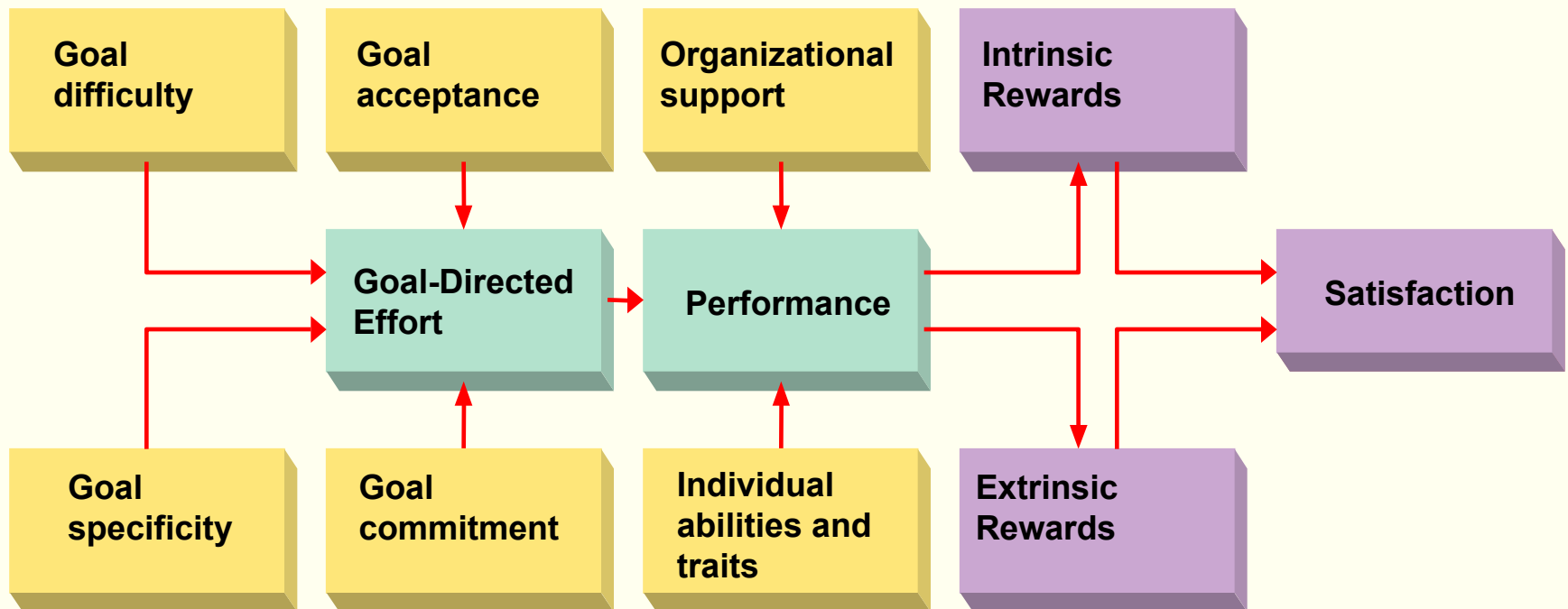
- Kejelasan dan presisi dari tujuan
    - Tujuan bervariasi dalam kemampuan mereka untuk dinyatakan secara spesifik

# Teori Proses

- **Characteristics of Goals (cont'd)**
  - **Acceptance (penerimaan)**
    - Seberapa jauh seseorang dapat menerima tujuannya sendiri.
  - **Commitment**
    - Seberapa jauh seorang individu secara personal tertarik pada tujuan

# Process Perspectives on Motivation (cont'd)

- The Expanded Goal-Setting Theory of Motivation



**Source:** Reprinted by permission of the publisher, from *Organizational Dynamics*, Autumn/1979, copyright © 1979, copyright © 1979 by American Management Association, New York. All rights reserved. (<http://www.amanet.org>)

# Perspektif Penguatan pada Motivasi (Reinforcement Perspectives on Motivation)

- **Reinforcement Theory (Teori Penguatan)**
  - **The role of rewards as they cause behavior to change or remain the same over time.**
  - **Menjelaskan tentang peran reward sebagai dasar untuk merubah perilaku seseorang atau menjaga agar perilaku tidak berubah**
  - **Asumsi:**
    - **Perilaku yang menghasilkan penghargaan akan cenderung diulang, sedangkan perilaku yang menghasilkan hukuman akan cenderung tidak diulang/dikurangi intensitasnya**

# Reinforcement Perspectives on Motivation (cont'd)

- Kinds of Reinforcement in Organizations (jenis penguatan dalam organisasi)
  - **Positive reinforcement (penguatan positif)**
    - Menguatkan perilaku dengan memberikan penghargaan atau hasil yang positif setelah berperilaku tertentu (jika rajin belajar maka nilai baik akan didapatkan, jadi kalau mau terus dapat nilai yang baik harus terus rajin belajar)
  - **Avoidance (penghindaran)**
    - Menguatkan perilaku dengan cara menghindari konsekuensi yang tidak diinginkan apabila suatu perilaku tidak dilakukan (contoh: nilai yang jelek didapatkan karena tidak rajin belajar, jadi supaya nilai jelek tidak didapatkan, siswa harus belajar)

# Reinforcement Perspectives on Motivation (cont'd)

## – Punishment (Hukuman)

- Melemahkan perilaku yang tidak diinginkan dari karyawan dengan menggunakan cara pemberian konsekuensi yang tidak diinginkan oleh karyawan setelah berperilaku tertentu. (Contoh: supaya karyawan tidak terlambat masuk kantor terus-terusan, maka diberlakukan aturan bagi karyawan yang terlambat akan dipotong gaji 10%)

## – Extinction (Kepunahan)

- Melemahkan perilaku yang tidak diinginkan dari karyawan dengan hanya mengabaikan perilaku yang tidak diinginkan/tidak menguatkan perilaku tersebut

# Strategi yang populer untuk memotivasi karyawan

- Empowerment and Participation

- **Empowerment (Pemberdayaan)**

- Proses yang memungkinkan karyawan untuk menetapkan tujuannya sendiri, membuat keputusan sendiri, dan menyelesaikan masalahnya sendiri

- **Participation (partisipasi)**

- Memberikan kesempatan karyawan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan

- **Koridor partisipasi karyawan**

- Membuat keputusan yang terkait dengan pekerjaan mereka
    - Keputusan tentang persoalan administratif mereka (contoh: jadwal pekerjaan karyawan)
    - Partisipasi dalam pembuatan keputusan tentang masalah yang lebih luas lagi, seperti kualitas produk

# Popular Motivational Strategies (cont'd)

- **Techniques and Issues in Empowerment**
  - **Using work teams**
    - Collections of employees empowered to plan, organize, direct, and control their work.
  - **Changing the overall method of organizing the firm by becoming more decentralized.**
  - **Conditions necessary for empowerment:**
    - Organization must be sincere about spreading power to lower levels.
    - Organization must be committed to empowering workers.
    - Organization must be systematic and patient in its efforts to empower workers.
    - Organization must be prepared to increase its commitment to training.



# Menggunakan sistem Reward untuk memotivasi

- Reward System
  - **Mekanisme yang formal dan tidak formal dengan cara menentukan kinerja karyawan, mengevaluasi keinerjanya, dan memberikan penghargaan**
- Efek dari penghargaan dari organisasi
  - **Efek dari segi Attitude**
    - Kepuasan dipengaruhi oleh seberapa besar reward yang diterima dan seberapa seharusnya reward yang diterima oleh karyawan (apakah reward yang diterima sesuai atau tidak)
    - Kepuasan juga dipengaruhi oleh perbandingan dengan orang lain (membandingkan reward yang diterima diri sendiri dengan reward yang diterima oleh orang lain)
    - Reward orang lain sering disalahpahami
    - Secara keseluruhan, kepuasan kerja dipengaruhi oleh kepuasan intrinsik dan ekstrinsik karyawan

# Using Reward Systems to Motivate Performance (cont'd)

## – Efek dari segi perilaku

- Penghargaan ekstrinsik akan mempengaruhi kepuasan karyawan dan mengurangi turnover karyawan
- Penghargaan mempengaruhi kehadiran
- Karyawan akan cenderung bekerja lebih keras untuk penghargaan yang berdasarkan pada kinerja

## – Efek dari segi motivasi

- Karyawan akan bekerja lebih keras jika kinerja akan dievaluasi dan diukur
- Karyawan akan bekerja lebih keras jika kinerja mereka akan dikaitkan dengan penghargaan