

MINGGU KE 7

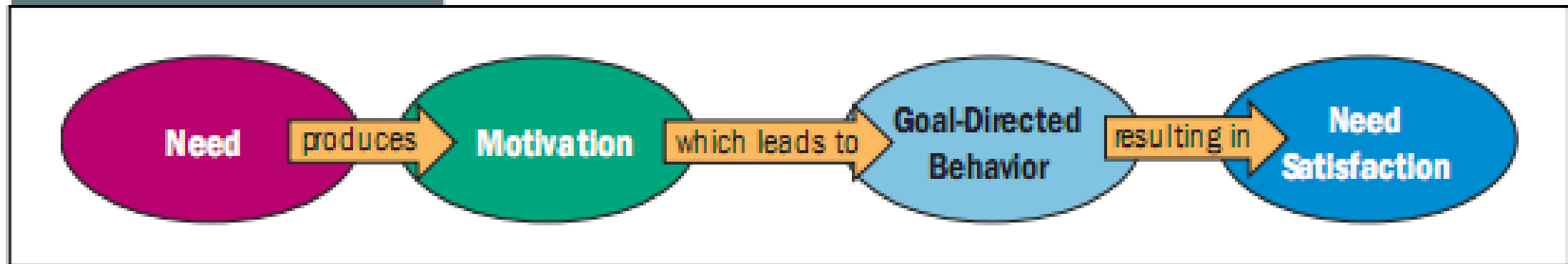
MOTIVASI , PENGELOLAAN INDIVIDU DAN
KELOMPOK DALAM ORGANISASI BISNIS

MOTIVASI

- Dalam melaksanakan fungsi penggerak (actuating) seorang manajer harus memotivasi para bawahannya agar mau bekerja keras untuk mencapai tujuan perusahaan.
- Motivasi adalah dorongan untuk melakukan sesuatu (bekerja). Kekuatan motivasi untuk menjadi daya pendorong bergantung pada insentif (baik secara moneter maupun non moneter)
- Untuk mendapat hasil yang maksimum, manajer harus menjamin bahwa karyawan akan dipuaskan kebutuhannya.

Figure 9.4

The Process of Motivation



Keterangan

1. **Kebutuhan, yaitu kekurangan** yang dirasakan individu, baik yang bersifat fisiologis , maupun psikologis
2. **Motif**, adalah keadaan atau dorongan dari dalam yang mengarahkan seseorang untuk mengurangi kebutuhan. Dorongan menghasilkan daya dorong dalam meraih insentif.
 - Contoh. Kebutuhan makan , minum diterjemahkan sbg dorongan lapar dan haus, kebutuhan berteman menjadi dorongan untuk berafiliasi
3. **Perilaku dalam menentukan tujuan** , yaitu sejumlah upaya nyata untuk mewujudkan, semua yang akan mengurangi sebuah kebutuhan dan dorongan .
4. Pemenuhan kebutuhan, kembali pada kondisi keseimbangan

SIFAT DAN SUMBER MOTIVASI

- Dalam melaksanakan fungsi penggerak (actuating) seorang manajer harus memotivasi para bawahannya agar mau bekerja keras untuk

Berbagai pandangan tentang motivasi dalam organisasi

1. Model tradisional, menganggap para pekerja pada dasarnya malas, dan hanya dapat dimotivasi dengan penghargaan finansial. Karena itu untuk memotivasi pekerja harus menggunakan sistem pengupahan insentif- yaitu berdasarkan satuan output yang dihasilkan.
2. Model hubungan manusiawi, memandang bahwa kontak-kontak sosial pada pekerjaan adalah juga penting , karena itu manajer dapat memotivasi karyawan melalui pemenuhan kebutuhan sosialnya.
3. Model sumber daya manusia, menganggap para pekerja dimotivasi banyak faktor, tidak hanya finansial atau sosial saja tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi, dihargai, tanggung jawab dsb.

- Motivasi berasal dari kata latin *Movere* yang berarti dorongan atau data penggerak. Menurut Hasibuan (2005:95) motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.
- menurut Cascio dalam Hasibuan (2005:95) motivasi adalah suatu kekuatan yang dihasilkan dari keinginan seseorang untuk memuaskan kebutuhannya misalnya rasa lapar, haus dan bermasyarakat.

- *Robbins (2008:222) Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai suatu tujuan.*
- *Motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individual.*
- *Gibson et.al (1996:185) motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku*

Tujuan Pemberian Motivasi

menurut Hasibuan (2005:97) adalah sebagai berikut :

- Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan.
- Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan.
- Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
- Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan.
- Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

-

Teori Hirarkhi Kebutuhan Maslow

- A. Maslow mempelajari kebutuhan untuk memperoleh pemahaman bagaimana perusahaan memotivasi karyawannya. Dia mengembangkan daftar mengenai berbagai kebutuhan manusia berdasarkan asumsi-asumsi penting berikut:
 - Motivasi berasal dari kebutuhan
 - Orang termotivasi untuk memenuhi kebutuhan yang belum terpenuhi; kebutuhan yang telah terpenuhi tidak lagi memberikan motivasi.
 - Kebutuhan manusia disusun menurut hirarkhi kepentingan; setelah mereka memenuhi satu kebutuhan, muncullah kebutuhan lain dengan tingkat yang lebih tinggi dan memotivasi seseorang untuk memenuhi.
 - Maslow mengusulkan agar semua orang memenuhi kebutuhan dasarnya sebelum melangkah pada kebutuhan yang lebih tinggi

Kebutuhan
Aktualisasi diri

Kebutuhan
Penghargaan

Kebutuhan
Sosial

Kebutuhan
Rasa aman

Kebutuhan
Fisiologis

Aplikasi Teori Hirarkhi Kebutuhan

HIRARKHI KEBUTUHAN	APLIKASI UMUM	APLIKASI DALAM ORGANISASI
Fisiologis	makanan, minuman, perumahan,	gaji,
Rasa Aman	keamanan, stabilitas, perlindungan, jaminan	Serikat pekerja ,senioritas jaminan sosial,, pensiun
Sosial	persahabatan, kasih sayang, rasa saling memiliki.	mutu supervisi, kelompok kerja formal dan informal, perkumpulan olah raga
Penghargaan	penghargaan, status, pengakuan, dihormati	bonus, simbol status, gelar jabatan, promosi
Aktualisasi Diri	perkembangan, prestasi, kemajuan	prestasi kerja, kerja kreatif, tantangan tugas, realisasi potensi

Teori ERG Alderfer

- Teori ini merupakan penyempurnaan dari teori kebutuhan yang dikemukakan oleh Maslow
- kebutuhan *existence* atau kebutuhan mendasar manusia untuk bertahan hidup
- kebutuhan *relatedness* atau kebutuhan untuk melakukan berinteraksi dengan sesama. Setiap orang ingin diakui dan diterima di lingkungannya.
- Kebutuhan *growth* atau kebutuhan untuk menyalurkan kreativitas dan bersikap produktif.

Teori Dua Faktor Herzberg

(Herzberg two factor theory / Motivation-hygiene Theory)

- Dari semua faktor yang dikendalikan oleh manajer, faktor manakah yang paling efektif dalam menghasilkan usaha keras yang antusias?
- Herzberg mengelompokkan faktor-faktor dimaksud ke dalam dua kelompok yaitu:
 1. Faktor pemeliharaan (*Hygiene factor*), yaitu faktor-faktor yang dapat menyebabkan ketidakpuasan apabila tidak ada, namun tidak selalu memotivasi para karyawan, bila ditingkatkan. Faktor-faktor ini banyak berhubungan dengan lingkungan pekerjaan.
 2. Motivator nyata (*Real motivators*), faktor-faktor yang dapat digunakan untuk memotivasi para karyawan, dalam arti dapat membuat para karyawan lebih produktif dan memberi mereka banyak kepuasan. Faktor-faktor ini sebagian besar berkaitan dengan kadar pekerjaan.

Motivator dan Faktor Higiene Herzberg

Motivator Nyata	Faktor Higiene (Pemeliharaan)
(Faktor-faktor yang dapat digunakan untuk memotivasi para pekerja)	Faktor-faktor ini dapat menyebabkan ketidakpuasan, tetapi mengubah faktor-faktor ini hanya akan memberikan sedikit efek motivasional)
Pekerjaan itu sendiri	Kebijakan dan administrasi perusahaan
Pencapaian	Pengawasan
Pengakuan	Kondisi kerja
Tanggung jawab	Hubungan antarperseorangan (rekan kerja)
Pertumbuhan dan kemajuan	Gaji, status, dan keamanan pekerjaan

Nickels et.al, *Pengantar Bisnis*. Buku I.2009:344.

Teori X dan Y McGregor

- McGregor, seorang murid Mayo, mempelajari motivasi dari perpektif bagaimana manajer memandang karyawannya.
- Sikap yang ditunjukkan oleh manajer terhadap karyawan juga mempengaruhi motivasi karyawan.
- Nickels et.al (2009:348) sikap para manajer pada umumnya termasuk dalam salah satu dari dua kumpulan asumsi manajerial yang berbeda, yang disebut Teori X dan Teori Y.
 - Manajer Teori X cenderung akan mengawasi pekerjaan bawahan , mengarahkan, dan memotivasi karyawan melalui hukuman dibanding penghargaan.
 - Manajer Teori Y cenderung menekankan suasana manajerial yang rileks, memberi ruang pada karyawan untuk berkreasi melauai pemberdayaan

Teori X

Asumsi manajemen teori X adalah:

- Orang biasa tidak menyukai pekerjaan dan akan menghindari bila mungkin
- Karena ketidaksukaan ini, para pekerja harus dipaksa, dikendalikan, diarahkan, atau diancam dengan hukuman untuk membuat mereka mengerahkan usaha guna mencapai tujuan organisasi.
- Pekerja biasa memilih untuk diarahkan, berharap menghindari tanggung jawab, memiliki ambisi yang relatif kecil, dan menginginkan keamanan.
- Motivator utama adalah rasa takut dan uang.

Teori Y

Teori Y memberikan asumsi yang sama sekali berbeda tentang orang-orang:

- Sebagian besar orang suka bekerja; ini sama alaminya dengan bermain
- Sebagian besar orang dengan sendirinya berusaha mencapai tujuan yang telah menjadi komitmen mereka.
- Dalamnya komitmen seseorang terhadap tujuan tergantung pada penghargaan yang diterima karena telah mencapai tujuan tersebut.
- Dalam kondisi tertentu sebagian besar orang tidak hanya menerima, tetapi juga mencari tanggung jawab
- Orang-orang mampu menggunakan tingkat imajinasi, kreativitas, dan kecerdasan untuk menyelesaikan masalah.
- Orang-orang termotivasi oleh berbagai penghargaan. Setiap pekerja terstimulasi oleh penghargaan yang unik bagi para pekerja itu (waktu istirahat, uang, pengakuan, dll.)

Teori Harapan

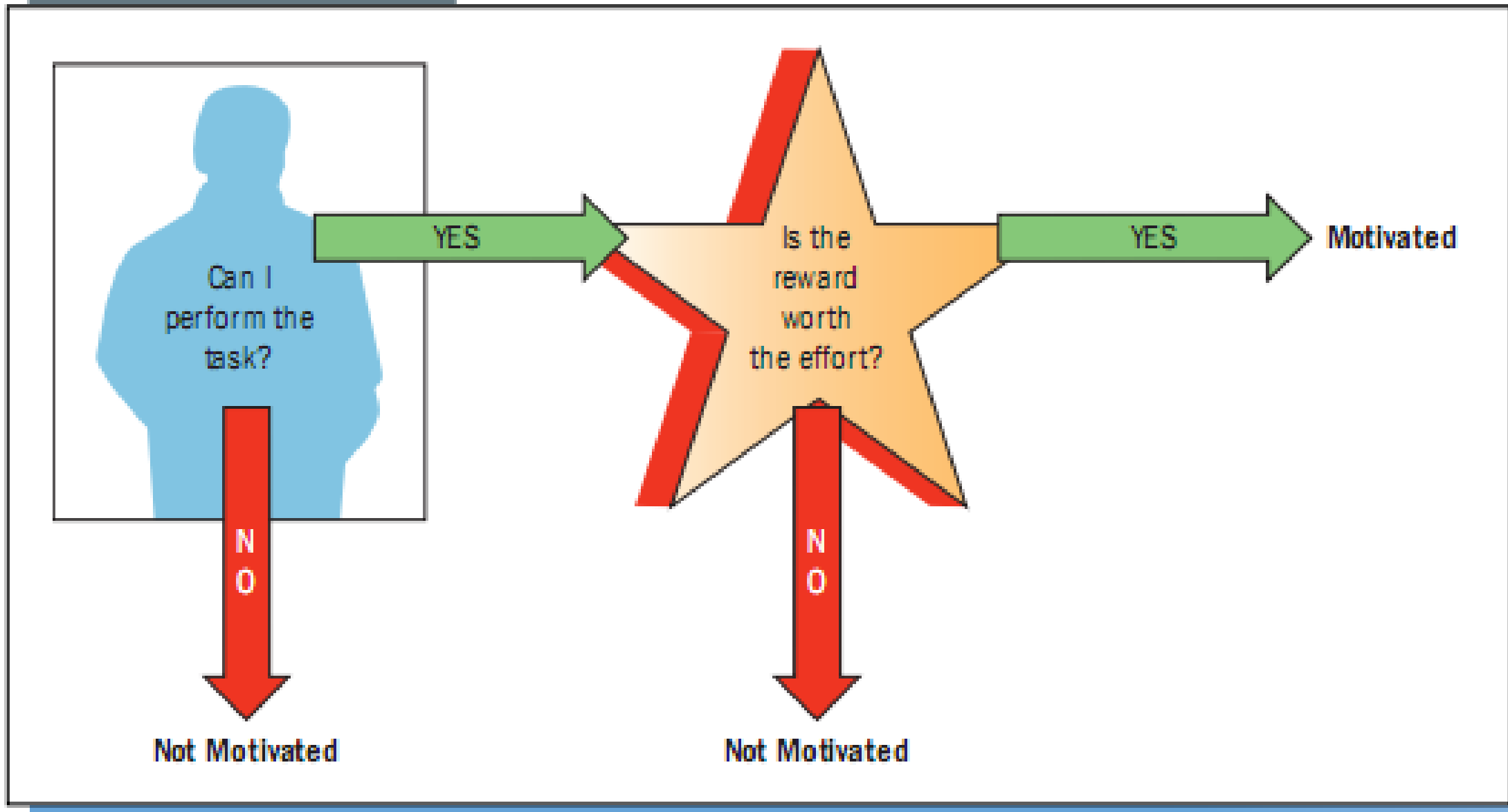
(expectancy theory)

- Menurut Victor Vroom, harapan karyawan dapat mempengaruhi motivasi satu individu. Karena itu tingkat upaya seseorang dalam melaksanakan tugas tergantung pada harapannya akan hasil.
- Harapan antar individu berbeda-beda. Karena itu, karyawan membangun pandangan mereka sendiri dalam hal kesulitan tugas dan nilai penghargaan.
- Edward Lawyer mengubah teori vroom dan mengusulkan bahwa para manajer sebaiknya mengikuti lima langkah untuk meningkatkan kinerja karyawan
 - Menentukan penghargaan yang dihargai karyawan
 - Menentukan standar kinerja yang dapat dicapai
 - Memastikan bahwa standar kinerja dapat dicapai
 - Menjamin penghargaan terikat dengan kinerja
 - Yakin bahwa penghargaan dianggap memadai.

Gambar Teori Harapan

Figure 9.5

Vroom's Expectancy Theory

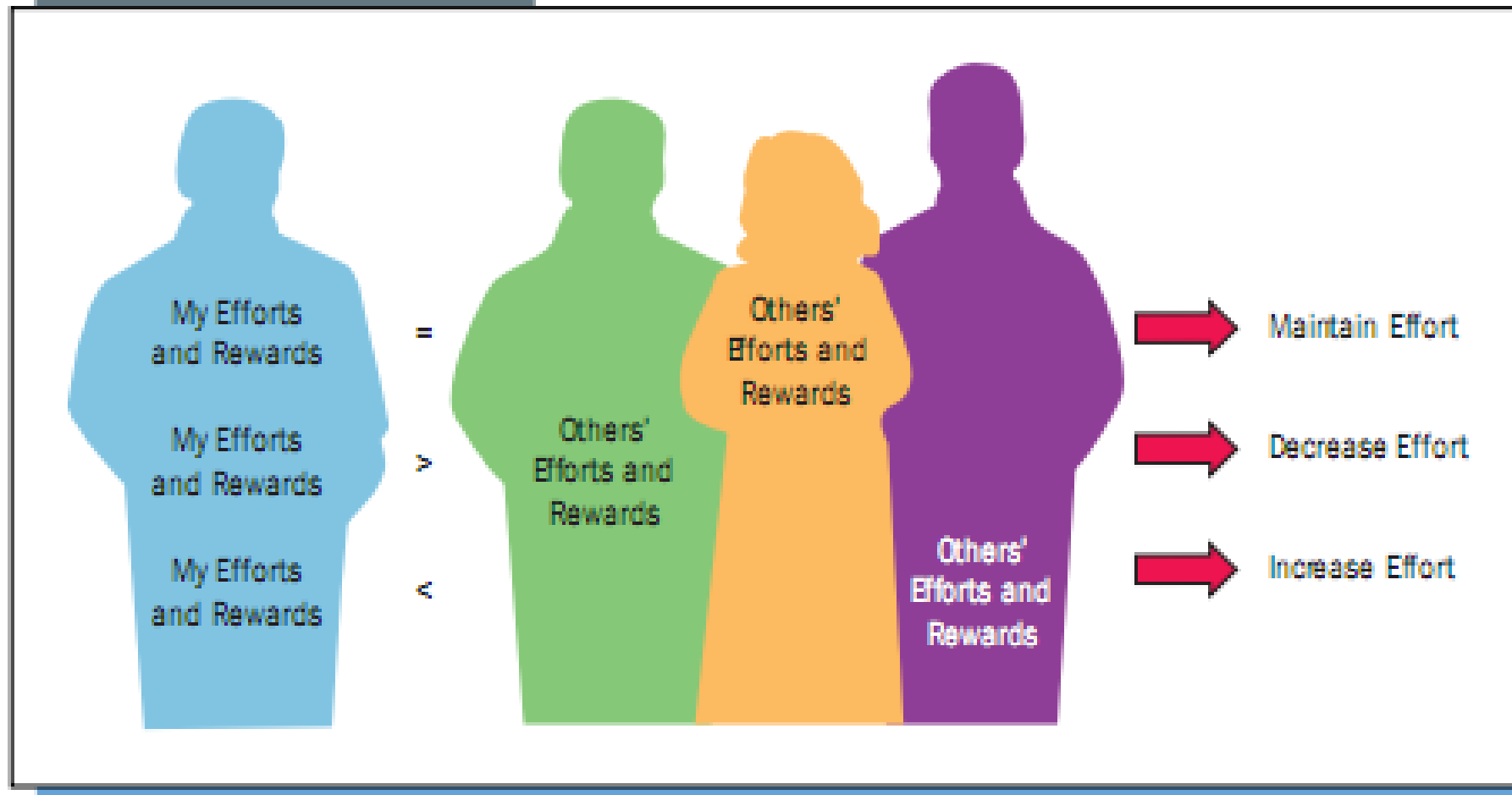


Equity Theory

- Persepsi individu mengenai perlakuan yang sama dan adil

Figure 9.6

Equity Theory



Teori Prestasi McClelland

Tiga kebutuhan penting yg membantu memahami motivasi

- o Kebutuhan akan prestasi (*achievement need*), yaitu dorongan untuk mengungguli, mengejar standar, melakukan sesuatu dengan lebih baik.
- o Kebutuhan akan kekuasaan (*power need*), yaitu hasrat utk mempunyai pengaruh dan mengendalikan orang lain.
- o Kebutuhan akan afiliasi (*affiliation need*), hasrat untuk disukai dan diterima baik oleh orang lain

- McClelland mengatakan bahwa ada korelasi positif antara kebutuhan berprestasi dengan keberhasilan. Pengusaha mempunyai kebutuhan berprestasi di atas rata-rata.

Karakteristik orang yang berorientasi prestasi

1. Menyukai pengambilasn resiko yang moderat, tantangan , dan tanggung jawab pribadi bagi hasil yang dicapai.
2. Mempunyai kecenderungan utk menetapkan tujuan prestasi yang layak dan resiko yg sudah diperhitungkan
3. Mempunyai kebutuhan yang kuat akan umpan balik tentang apa yang telah dikerjakannya.
4. Mempunyai keterampilan dalam perencanaan jangka panjang dan memiliki kemampuan organisasional.

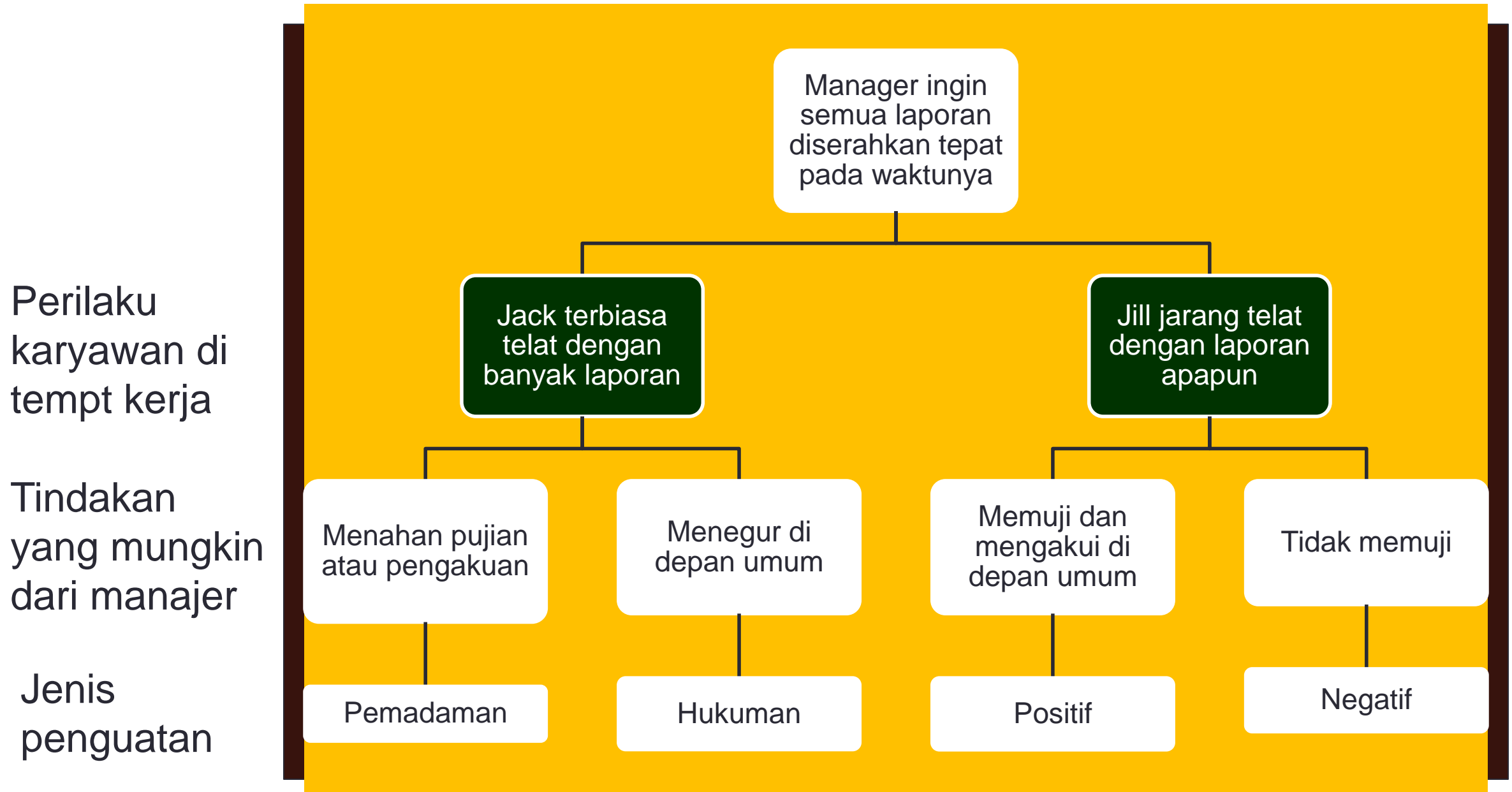
- Kebutuhan berprestasi tsb dapat dikembangkan pada orang dewasa, termasuk para karyawan, melalui berbagai bentuk pelatihan

Teori Penguatan

(Reinforcement Theory)

- Teori Penguatan didasarkan pada pemikiran penguat positif dan negatif memotivasi seseorang untuk berperilaku dalam cara-cara tertentu.
- Jadi motivasi adalah hasil dari pendekatan penghargaan dan hukuman
- Individu-individu bertindak untuk mendapatkan penghargaan dan menghindari hukuman.
 - Penguatan positif adalah penghargaan, seperti pujian, pengakuan, dan kenaikan bayaran.
 - Penguatan negatif meliputi teguran, bayaran yang dikurangi, pemberhentian sementara dan pemecatan.

Gambar 6.3 Teori Penguatan



Sumber : nickels et.al. *Pengantar Bisnis Buku I* .2009.h.356

KELOMPOK DAN TIM

Pengertian

- Kelompok adalah himpunan atau kesatuan manusia yang saling berinteraksi, dan saling bergantung untuk mencapai sasaran-sasaran tertentu.
 - Himpunan berarti terdiri dua orang atau lebih, dan satu sama lain sadar bahwa mereka merupakan bagian yang tidak terpisahkan.
 - Di dalam berinteraksi, mereka melakukan hubungan timbal balik dan saling pengaruh mempengaruhi

KELOMPOK KERJA VS TIM KERJA

- Kelompok Kerja

Kelompok yang terutama berinteraksi untuk berbagi informasi dan mengambil keputusan untuk membantu tiap anggota berkinerja dalam bidang tanggung jawabnya

- Tim Kerja

Kelompok yang upaya-upaya individunya menghasilkan kinerja yang lebih besar daripada jumlah dari masukan-masukan individual

a group of people with complementary skills who are committed to a common purpose, approach, and set of performance goals.

PERBEDAAN KELOMPOK DAN TIM

1. Kelompok kerja mempunyai pemimpin yang kuat dan terfokus; tim memiliki peran kepemimpinan bersama
2. Kelompok kerja memiliki akuntabilitas individu; tim memiliki akuntabilitas individu dan bersama
3. Tujuan kelompok kerja sama dengan organisasi; tim mempunyai tujuan khusus.
4. Kelompok kerja memiliki hasil kerja individu; tim memiliki hasil kerja kolektif
5. Kelompok kerja melakukan pertemuan yang efisien; tim melakukan pertemuan dengan penyelesaian terbuka dan pemecahan masalah yang aktif.
6. Kelompok kerja mengukur kinerja secara tidak langsung; tim mengukur secara langsung
7. Kelompok kerja mendiskusikan, memutuskan dan mendelegasikan; tim mendiskusikan, memutuskan dan melaksanakan

Disfungsi Kelompok dan Tim

- Pelanggaran norma kelompok dapat menghasilkan perilaku anti sosial, seperti; pelecehan seksual, berbohong, korupsi, absensi
- Ambiguitas peran, terjadi ketika karyawan “tidak tahu apa yang harus dilakukan”
- Konflik peran terjadi jika terdapat tekanan “demi kelompok” seseorang diminta melakukan sesuatu diluar kemampuan dan bertentangan dengan nilai pribadinya.
- Kemalasan sosial, terjadi bila anggota mengurangi upaya dan tingkat kinerja ketika mereka melakukan fungsinya sebagai anggota kelompok.

KONFLIK

- Robbins dan Judge (2008:173) konflik sebagai suatu proses yang dimulai ketika satu pihak memiliki persepsi bahwa pihak lain akan atau telah mempengaruhi secara negatif, sesuatu yg menjadi kepedulian atau kepentingan pihak pertama
- Konflik (organisasi) dapat terjadi karena perbedaan pendapat, pandangan, interpretasi, persepsi serta kepentingan antar individu atau antar kelompok dalam organisasi, yang menimbulkan bertentangan atau perselisihan

PANDANGAN TERHADAP KONFLIK

Robbins dan Judge (2008:2/274) menyatakan bahwa telah berkembang tiga aliran pemikiran tentang konflik yaitu;

1. Pandangan Tradisional

Menganggap bahwa konflik itu buruk dan merugikan. Oleh karena itu konflik harus dihindari.

2. Pandangan Perilaku

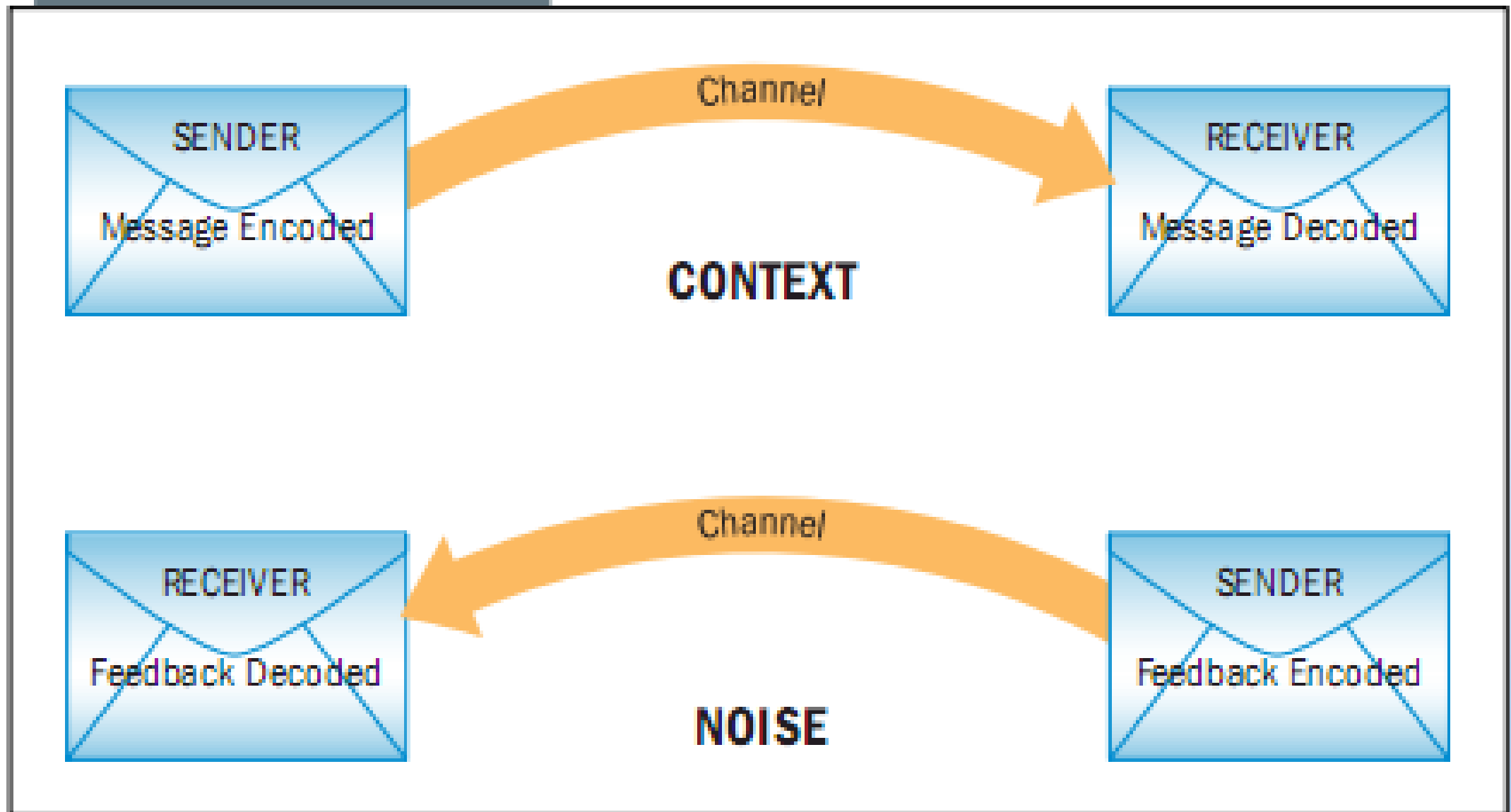
Menganggap bahwa konflik itu wajar dalam setiap hubungan manusia. Oleh karena itu konflik tidak dapat dihindarkan bahkan diperlukan dalam mendorong kinerja kelompok

3. Pandangan Interaksionis

Menganggap bahwa konflik memiliki kekuatan positif dalam suatu kelompok kerja dan mutlak diperlukan untuk mencapai kinerja yang efektif. Ketiadaan konflik cenderung tidak tanggap terhadap perubahan dan inovasi

Figure 10.3

The Communication Process



NEGOSIASI BISNIS

- Sebuah proses dimana dua pihak atau lebih melakukan pertukaran barang atau jasa dan berupaya untuk menyepakati nilai tukarnya.
- Ada dua pendekatan umum terhadap negosiasi
 1. Tawar menawar distributif. Negosiasi yang berusaha membagi sumberdaya yang jumlahnya tetap, situasi menang kalah. Contoh, negosiasi antara buruh-manajemen mengenai upah.
 2. Tawar menawar integratif. Negosiasi yang mencari satu penyelesaian atau lebih yang dapat menciptakan solusi menang menang atau saling menguntungkan.

NEGOSIASI PIHAK KETIGA

1. Mediator, adalah pihak ketiga yg bersikap netral yang memfasilitasi negosiasi solusi dengan menggunakan penalaran dan persuasi, menyodorkan alternatif, dan sebagainya.
2. Arbitrator, adalah pihak ketiga yang memiliki wewenang tertentu untuk menentukan kesepakatan.
3. Konsiliator, adalah pihak ketiga yang dipercaya yang dipercaya untuk membangun relasi komunikasi informal antara perunding dengan lawannya.
4. Konsultan, adalah pihak ketiga yang terlatih dan netral yg berupaya memfasilitasi pemecahan masalah melalui komunikasi dan analisis dg dibantu oleh pengetahuan mereka mengenai manajemen konflik.

TERIMA KASIH