

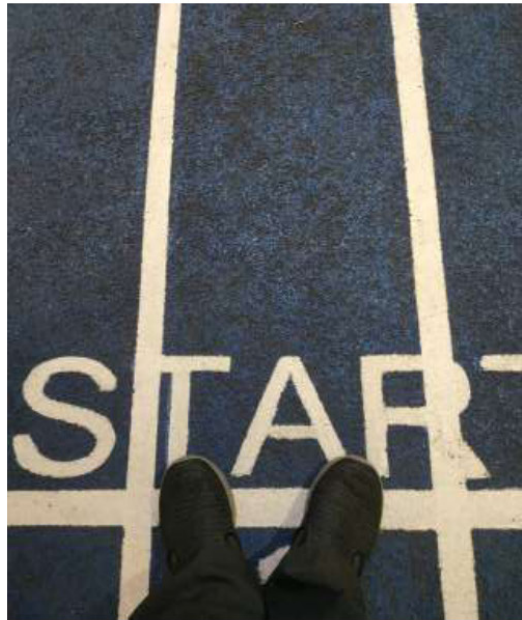
Teori Motivasi



M. NUR GHUFRON

M. Nur Ghufron

TEORI MOTIVASI



Teori Motivasi

© M. Nur Ghufron

153 halaman + v, 17 cm x 23,5 cm

ISBN 978-623-98359-8-9

Diterbitkan pertama kali oleh Duta Dinamika Media Kudus (2022)

Penyunting : M. Nur Ghufron
Pemeriksa Aksara : M. Nur Ghufron
Desain Sampul : Teguh Heri Purwanto
Penata letak isi : Khoiril Anwar, SH., MH

Diterbitkan Oleh :



Diterbitkan oleh : Duta Dinamika
Media email : dutadinamikamedia@yahoo.com

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang,
Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian
atau seluruh isi buku tanpa izin tertulis penerbit.

Dirancang dikudus dan dicetak di Yogyakarta.

KATA PENGANTAR

Konsep dan teori motivasi telah ditetapkan selama ratusan tahun. Ahli teori awal yang berkontribusi pada bidang studi ini terutama berfokus pada faktor keturunan biologis manusia, dan berusaha untuk memperhatikan hanya bagaimana faktor-faktor ini memiliki pengaruh pada motivasi. Namun, baru pada tahun 1940-an penelitian justru menekankan tentang persepsi dan karakteristik perilaku individu.

Teori dasar khususnya tentang motivasi telah membantu menciptakan tingkat pengetahuan dasar dalam studi perilaku pada ahli teori dan praktisi di bidang multi-disiplin. Anggapan ini berdasarkan alasan bahwa teori motivasi dasar mampu mengungkap "bagaimana" dan "mengapa" pada ahli teori perilaku membantu memahami cara manusia menanggapi situasi.

Ada sembilan bab yang disajikan dalam buku ini yang diawali tentang teori, motivasi dan dilanjutkan pembahasan teori-teori motivasi. Teori motivasi yang pertama dibahas adalah tentang teori motivasi kebutuhan; hierarki kebutuhan Maslow, teori tiga kebutuhan McClelland, dan teori ERG Clayton Alderfer. Teori motivasi kedua adalah teori motivasi keadilan Adam. Teori motivasi ketiga adalah teori motivasi ekspektasi; Teori motivasi Vroom, Hackman & Porter dan perluasan teori harapan Porter & Lawler. Teori motivasi keempat adalah teori motivasi tugas dan tujuan yang meliputi teori dua faktor dari Herzberg, McGregor, Teori X&Y, Teori penetapan tujuan dan teori model karakteristik pekerjaan. Teori motivasi kelima adalah teori motivasi perilaku operan dan modifikasi perilaku. Teori keenam adalah teori motivasi atribusi dan terakhir adalah teori motivasi perspektif Islam.

Semua teori ini membantu menunjukkan tujuan, moral, minat, pilihan dan persepsi manusia yang berkontribusi pada implikasi perilaku individu. Teori-teori juga secara inheren terhubung satu sama lain dalam banyak hal berdasarkan garis waktu di mana mereka dipahami, dan pengaruh yang dimiliki banyak ahli teori pada pekerjaan satu sama lain di seluruh ruang lingkup sejarah. Misalnya, Hierarki kebutuhan Maslow memengaruhi teori motivasi Herzberg selama periode waktu yang sama, berdasarkan fakta bahwa mereka berdua menyetujui adanya kebutuhan fisiologis dan pemenuhan diri dalam motivasi.

Bahkan lebih jauh membuktikan hubungan teoritis ini adalah fakta bahwa Teori Tiga Kebutuhan McClelland dipengaruhi oleh Hierarki Maslow, dan model tingkat pencapaian Herzberg. Meskipun para ahli teori ini tidak selalu menyetujui secara langsung setiap elemen atau penerapan teori dasar lainnya, terlihat jelas bahwa mereka dapat menemukan tingkat timbal balik saling menghormati dan menghormati penemuannya satu sama lain.

Pergeseran teoretis yang berkontribusi pada pengembangan teori-teori dasar ini, telah memungkinkan para ahli teori di belakangnya membuat penemuan-penemuan yang luar biasa. Kontribusi ini pada bidang ilmu sosial telah mengarah pada penerapannya di sektor publik, dan memberikan landasan bagi teori motivasi masa depan.

Tentu tulisan ini jauh dari lengkap dan baru merupakan suatu pendahuluan untuk lebih memahami teori motivasi. Oleh sebab itu penulis akan sangat menghargai dan mengucapkan terimakasih kepada para pembaca yang memberikan kritik dan saran bagi perbaikan buku ini.

Yogyakarta, 26 Agustus 2021

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	I
PENGANTAR.....	II
DAFTAR ISI.....	III
BAB 1 SEKILAS TENTANG TEORI.....	1
BAB 2 MOTIVASI.....	11
BAB 3 TEORI MOTIVASI KEBUTUHAN.....	38
BAB 4 TEORI MOTIVASI KEADILAN.....	59
BAB 5 TEORI MOTIVASI EKSPEKTASI.....	76
BAB 6 TEORI MOTIVASI TUGAS DAN KEBUTUHAN.....	94
BAB 7 TEORI MOTIVASI PERLAKU OPERAN DAN MODIFIKASI PERILAKU.....	105
BAB 8 TEORI MOTIVASI ATRIBUSI.....	117
BAB 9 TEORI MOTIVASI PERSPEKTIF ISLAM.....	165
DAFTAR PUSTAKA.....	176
TENTANG PENULIS	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1: Komponen-komponen teori (Miner, 2005).....	7
Gambar 2: Hierarki kebutuhan Maslow Klasik (Aanstoos, 2013)...	27
Gambar 3: Hirarki kebutuhan Maslow dengan penambahan.....	33
Gambar 4: Teori ERG Alderfer.....	43
Gambar 5: Metrik Koreksi/Hasil (Susskin, 2002).....	56
Gambar 6: Model Ekspektasi Vroom (Isaac, Zerbe, & Pitt, 2001)...	62
Gambar 7: Model Hasil (Hackman & Porter, 1968).....	64
Gambar 8: Model Ekspektasi yang telah direvisi (Porter &Lawler, 1968).....	66
Gambar 9: Motivator & Faktor Hygiene (Stierlin & Retzl, 2015).....	70
Gambar 10: Terminologi Teori Herzberg.....	73
Gambar 11: Motivasi dan Hygiene (Rinnelt, dalam Johnson, Irizarry, Nguyen, & Maloney, 2018).....	76
Gambar 12: Daftar Faktor Hygiene dan Motivator.....	80
Gambar 13: Teori Motivasi X dan Y.....	87
Gambar 14: Elemen Penting Teori Penetapan Tujuan dan Siklus Kinerja Tinggi (Locke & Latham, 2002).....	98
Gambar 15, Model Karakteristik Pekerjaan oleh Hackman & Oldham (1976).....	100
Gambar 16: Sepuluh Faktor motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik (Kovach, 1995; Wong, Siu, & Tsang, 1999).....	102
Gambar 17: Model Proses Belajar Sosial.....	114
Gambar 18: Faktor-Faktor yang mempengaruhi atribusi.....	126

BAB 1

SEKILAS TENTANG TEORI

“Mereka yang menyukai praktek tanpa teori bagaikan pelaut yang menjalankan kapal tanpa kompas dan kemudi. Dia tidak pernah tahu di mana akan terdampar” – Leonardo da Vinci

Pembahasan mengenai teori memungkinkan tingkat wawasan tentang bagaimana organisasi sains benar-benar beroperasi yang tidak mungkin dilakukan sebaliknya. Demikian ini karena saling mempengaruhi antar pengembangan teori dan penelitian menjadi inti dari setiap disiplin ilmu. Untuk memahami proses ini seseorang harus mendekati pokok bahasan suatu bidang melalui teori-teorinya. Kondisi ini menjadi sangat penting dalam bidang seperti ilmu psikologi, bimbingan dan konseling maupun perilaku organisasi, di mana hubungan antara pendidikan atau perkuliahan profesi dan praktek tidak sedekat seperti di kedokteran, misalnya.

Untuk menghadirkan proses pendidikan dan praktek nyata lebih dekat satu sama lain, perlu ada hubungan timbal balik yang dengan demikian saling pengertian. Banyak yang telah ditulis tentang bagaimana akademisi perlu memahami perspektif praktisi dengan lebih baik, dan ini harus diakui; tetapi jika hubungannya benar-benar timbal balik, praktisi juga perlu melakukannya memahami bagaimana pengetahuan dihasilkan dalam pengembangan ilmu. Buku ini, dengan penekanannya pada teori, oleh karena itu sebelum menjelaskan tentang berbagai teori dalam motivasi akan dijelaskan terlebih dahulu berkaitan tentang teori pada bab awal ini dan dilanjutkan tentang teori-teori motivasi pada bab kedua.

A. TEORI DAN PRAKTEK

Teori adalah landasan sains (Miner, 2005). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa, penyiapan ide atau pemikiran mendorong penelitian dan praktik. Seperti pada teori perilaku organisasi berpotensi berguna ketika diterapkan pada organisasi, sebagai teori fisika dan kimia akan digunakan dalam mengembangkan teknologi manufaktur baru dan produk konsumen, atau teori biologi dalam memajukan praktik medis. Bagaimanapun, hubungan antara teori dan praktek (atau aplikasi, atau kegunaan) dalam organisasi perilaku sering disalahpahami. Bagi banyak orang, istilah teori menimbulkan gambaran dari dunia spekulatif, menara

gading, jauh dari kenyataan. Teori tidak terdengar membantu dalam memahami fakta-fakta secara praktis dari kehidupan organisasi. Namun orang mendengar pernyataan seperti itu seperti psikolog terkemuka Kurt Lewin (1945), yang mengatakan bahwa "*nothing is so practical as a good theory*" yang artinya tidak ada yang lebih praktis daripada sebuah teori yang baik. Dan diktum ini terus diterima secara luas sampai hari ini (misalnya, lihat Van de Ven 1989).

Permasalahan muncul adalah bahwa subjek membutuhkan pertimbangan di permulaan karena prakonsepsi pembaca tertentu mengenai hubungan teori-praktek (atau ketiadaan) dapat mewarnai pemikiran orang tersebut tentang keseluruhan bidang. Ide bahwa teori itu entah bagaimana di "menara gading" sementara latihan adalah "dunia nyata" dan keduanya berbeda dan terpisah yang meresapi banyak diskusi terkini tentang pendidikan sekolah bisnis dan peran organisasi dan perilaku (Das 2003; Donaldson 2002).

Lalu bagaimana posisi antara teori akademik, penelitian dan dunia aplikasi?. Salah satu penelitian paling komprehensif berkaitan dengan penelitian pengetahuan, sebagian besar berbasis teori, dari manajer sumber daya manusia (SDM) (Rynes, Brown, dan Colbert 2002). Penelitian menunjukkan bahwa para manajer tidak terlalu berpengetahuan tentang bukti penelitian, khususnya di bidang seleksi dan motivasi; mereka hanya netral pada nilai temuan penelitian untuk latihan; dan kebanyakan membaca sangat sedikit tentang literatur penelitian. Selain itu, adanya kesulitan karena banyak manajer SDM mengandalkan hampir sepenuhnya pada publikasi atau popularitas untuk mendapatkan tentang masukan pengetahuan (Mazza dan Alvarez 2000), dan sering menerima informasi yang salah dari sumber tersebut.

Penelitian lain, yang berfokus pada teori tertentu, gagal menemukan bukti pemahaman tentang teori tertentu di antara para manajer, meskipun mahasiswa manajemen (Priem dan Rosenstein 2000). Dengan demikian, manajer yang terlatih tidak bisa bergerak ke arah yang ditentukan karena mereka tidak memiliki pengetahuan untuk melakukannya. Meskipun ada perbedaan nilai dan motivasi terlibat di sini (Brooks, Grauer, Thornbury, dan Highhouse 2003; Miner 2004), kondisi ini sendiri tidak akan secara logis menjelaskan kesenjangan akademik-manajerial yang ditemukan; masalahnya tampaknya tidak mengarah ke sumber informasi yang sesuai (Roehling, Cavanaugh, Moynihan, dan Boswell 2000).

Data di atas tampaknya menunjukkan kesenjangan yang substansial antara teori dan kegunaan yang dirasakan dalam praktek. Namun ada alasan untuk meyakini bahwa kesenjangan ini dapat dikurangi dengan penyesuaian keadaan (Rynes, Bartunek, dan Daft 2001). Salah satu di antaranya adalah memfasilitasi proses dan karenanya mempersempit kesenjangan sehingga praktisi akan lolos dengan suatu apresiasi yang lebih besar terhadap nilai yang dapat dibawa oleh teori perilaku organisasi. Contoh kolaborasi akademis-praktisi baru-baru ini pada suatu penelitian (Ford, Duncan, Bedeian, Ginter, Rousculp, dan Adams 2003; Rynes dan McNatt 2001) dan terus meningkatkan perhatian tentang menghubungkan teori ke praktek (Cooper dan Locke 2000) memberikan alasan untuk optimisme dalam kasus ini.

Sebagaimana penjelasan Lewin (1945) bahwa teori yang bagus adalah salah satu yang divalidasi oleh penelitian yang memadai. Agar benar-benar berguna, teori harus terjalin erat dengan penelitian, dan sejauh itu, ia memiliki potensi untuk bergerak melampaui filosof spekulatif yang menjadi dasar yang kuat untuk bertindak. Teori yang baik dengan demikian praktis karena itu memajukan pengetahuan di suatu bidang, memandu penelitian ke pertanyaan-pertanyaan penting, dan mencerahkan saat dipraktikkan di beberapa cara (Van de Ven 1989).

Beberapa teori jelas lebih mementingkan penerapan daripada yang lain. Beberapa teori, pada saat awal, mungkin gagal untuk memenuhi penerapan kegunaan, hanya untuk menemukan jalan para ahli terus melakukan perbaikan dan menguji kembali. Beberapa teori bahkan tidak pernah diuji, atau gagal dalam pengujian penelitian dan tidak terlalu bagus teori teori tersebut. Bagaimanapun, teori yang baik berpotensi menjadi mudah digunakan dan dengan demikian dapat terbukti berguna jika diterapkan dengan benar. Teori dalam bidang terapan, seperti perilaku, yang begitu terpisah dari aplikasi (jadi menara gading?) yang tidak memiliki potensi untuk dibahas dan dibicarakan dalam praktik dan sangat tidak mungkin menjadi teori yang baik.

B. DEFINISI SAINS (ILMU PENGETAHUAN)

Sains adalah suatu usaha di mana suatu jenis pengetahuan teratur diperoleh tentang fenomena alam melalui observasi terkontrol dan interpretasi teoritis (Miner, 2005). Idealnya, ilmu pengetahuan paling tidak memenuhi hal-hal berikut:

- a. Definisinya tepat.
- b. Pengumpulan data bersifat objektif.
- c. Temuan dapat direplikasi.
- d. Pendekatan sistematis dan kumulatif.
- e. Tujuannya adalah pemahaman dan prediksi, juga di arena terapan, kontrol (Berelson dan Steiner 1964).

Biasanya tujuan secara ilmiah adalah usaha untuk meningkatkan pemahaman dan untuk dapat memprediksi (Dubin 1978). Dalam kondisi terbaiknya, sains akan mencapai kedua tujuan ini. Namun, Ada banyak contoh di mana prediksi telah dicapai dengan cukup presisi, meskipun pemahaman yang benar tentang fenomena yang mendasarinya minimal; sebagai contoh, merupakan karakteristik dari banyak peramalan yang dilakukan perusahaan sebagai dasar perencanaan. Demikian pula, pemahaman bisa jauh lebih maju, meskipun prediksi tertinggal. Contohnya, banyak tentang berbagai faktor yang memengaruhi tingkat kinerja, tetapi tidak cukup tahu tentang interaksi faktor-faktor ini secara spesifik contoh untuk memprediksi tingkat akurasi yang tepat atau seberapa baik individu tertentu akan melakukannya pada suatu posisi tertentu.

Dalam bidang terapan, seperti perilaku organisasi, tujuan pemahaman dan prediksi digabungkan dengan tujuan ketiga – mempengaruhi atau mengelola masa depan, dan dengan demikian mencapai kontrol. Ilmu ekonomi yang menjelaskan siklus bisnis sepenuhnya dan memprediksi fluktuasi justru akan mewakili langkah panjang untuk menahan pengangguran pada tingkat yang diinginkan. Demikian pula, pengetahuan tentang dinamika organisasi dan kapasitas untuk memprediksi kejadian tertentu struktur dan proses tampaknya menawarkan kemungkinan rekayasa situasi memaksimalkan efektivitas organisasi. Sampai-sampai pengangguran terbatas atau meningkat keefektifan organisasi diinginkan, ilmu pengetahuan kemudian menjadi alat untuk mencapai tujuan tersebut. Faktanya, banyak pekerjaan ilmiah dilakukan untuk mempengaruhi dunia dan sekitar. Sampai-sampai ilmu terapan memenuhi tujuan tersebut, terutama mencapai tujuan utama.

C. PERAN TEORI DALAM SAINS

Metode ilmiah berkembang dalam tingkat abstraksi yang meningkat (Brown dan Ghiselli 1955). Pada tingkat paling dasar, ini menggambarkan dan mempertahankan pengalaman dalam simbol. Simbolnya mungkin matematis, tetapi sampai saat ini dalam perilaku organisasi lebih bersifat linguistik. Setelah diubah menjadi simbol, pengalaman dapat dimanipulasi secara mental, dan hubungan dapat ditegakkan.

Diskripsi menggunakan simbol untuk mengklasifikasikan, mengurutkan, dan menghubungkan peristiwa. Pada level rendah abstraksi terkait erat dengan pengamatan dan pengalaman indrawi. Intinya adalah suatu masalah penggunaan simbol untuk membuatnya cukup menggambarkan peristiwa. Tujuannya adalah untuk menjawab pertanyaan "apa" (Miner, 2005).

Penjelasan atau eksplanasi bergerak ke tingkat abstraksi yang lebih tinggi dalam upaya untuk menetapkan makna di balik suatu situasi. Kondisi ini mencoba untuk mengidentifikasi hubungan kausalitas, atau setidaknya bersamaan, hubungan sehingga diamati fenomena yang masuk akal.

1. Definisi Teori

Pada titik maksimalnya, penjelasan menciptakan teori. Teori ilmiah adalah pola dari konstruksi logis, atau konsep simbolis yang saling terkait, di mana fakta-fakta yang diketahui tentang suatu fenomena, atau domain teoritis, dapat digunakan. Teori adalah generalisasi, berlaku dalam batas-batas yang ditentukan, yang menentukan hubungan antar faktor. Jadi, merupakan upaya untuk memahaminya pengamatan yang di dalam dan dari dirinya sendiri tidak mengandung logika yang melekat dan jelas (Dubin 1976). Tujuannya adalah untuk menjawab pertanyaan "bagaimana", "kapan", dan "mengapa".

Karena teori sangat penting bagi sains, sejumlah pengulangan terkait dengan topik mungkin saja terjadi dan tidak terjadi masalah. Campbell (1990) mendefinisikan teori sebagai kumpulan pernyataan, baik verbal maupun simbolis, yang mengidentifikasi variabel apa yang penting untuk alasan apa, menentukan bagaimana mereka saling terkait dan mengapa, dan mengidentifikasi kondisi di mana mereka harus terkait atau tidak. Sutton dan Staw (1995) memberikan penekanan yang agak berbeda, tetapi dengan hasil yang hampir sama. Teori adalah tentang hubungan

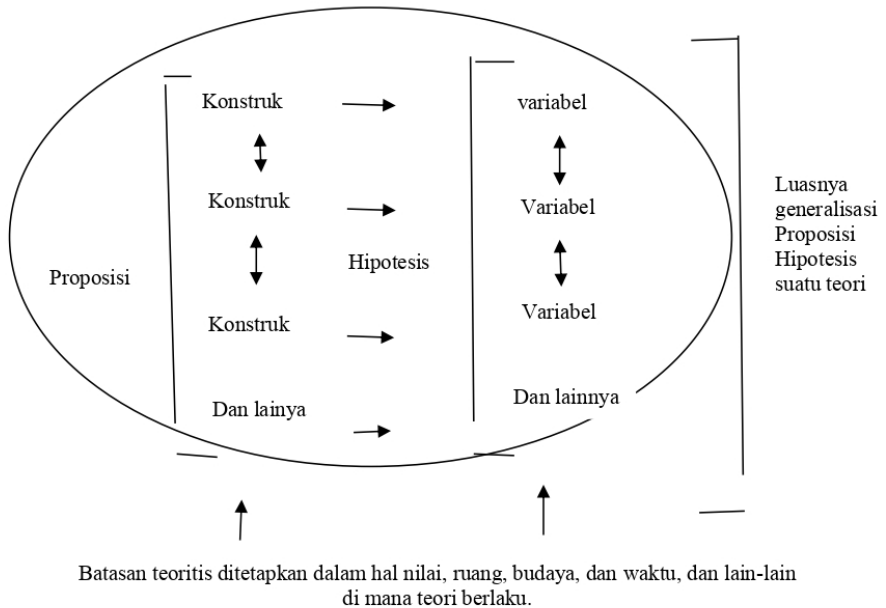
antara fenomena, cerita tentang mengapa tindakan, peristiwa, struktur, dan pikiran muncul. Kondisi yang menekankan sifat hubungan sebab akibat, mengidentifikasi apa yang datang lebih dulu, dan adanya kesesuaian waktu. Merupakan perpaduan satu argumen yang saling berhubungan secara logis. Bisa memiliki implikasi yang belum pernah dilihat sebelumnya dan bertentangan dengan akal sehat.

2. Bagaimana Teori Bekerja

Teori adalah sistem konstruksi dan variabel dengan konstruksi yang terkait satu sama lain dengan proposisi dan variabel dengan hipotesis. Keseluruhan dibatasi oleh asumsi, baik implisit maupun eksplisit, bahwa ahli teori berpegang pada teori (Bacharach 1989).

Konstruksi adalah “istilah yang, meskipun bersifat tidak terobservasi baik secara langsung maupun tidak langsung, bisa saja diterapkan atau bahkan didefinisikan atas dasar yang dapat diamati” (Kaplan 1964). Abstraksi dibuat untuk memfasilitasi pemahaman. Variabel dapat diamati, memiliki banyak nilai, dan berasal dari konstruksi. Intinya adalah operasionalisasi konstruksi yang dibuat untuk pengujian hipotesis. Berbeda dengan konstruksi abstrak, variabel bersifat konkret. Proposisi adalah pernyataan hubungan antar konstruksi. Hipotesis adalah pernyataan serupa yang melibatkan variabel. Penelitian mencoba untuk menyangkal atau mengkonfirmasi hipotesis, bukan proposisi itu sendiri.

Semua teori menempati domain di mana harus terbukti efektif dan di luar itu seharusnya tidak. Asumsi pembatas yang menentukan domain ini (lihat Gambar 1) ada di bagian suatu produk dari nilai implisit yang dipegang oleh ahli teori relatif terhadap konten teoritis. Nilai-nilai ini biasanya tidak disebutkan dan jika demikian, tidak dapat diukur. Batasan spasial membatasi penggunaan teori yang efektif untuk unit tertentu, seperti jenis organisasi atau jenis orang. Gambar 1 memberikan gambaran tentang komponen-komponen teori.



Gambar 1: Komponen-komponen teori (Miner, 2005)

Di antaranya, batas budaya sangat penting untuk teori (Cheng, Sculli, dan Chan 2001). Batas waktu membatasi penggunaan teori yang efektif untuk periode waktu tertentu. Sejauh dinyatakan secara eksplisit, batas spasial dan temporal dapat diukur dan dengan demikian dijadikan operasional. Secara bersama-sama menempatkan beberapa batasan pada generalisasi suatu teori.

Faktor-faktor yang menentukan batas ini tidak hanya perlu bekerja untuk menentukan domain teori, namun; semua dapat berfungsi dalam menyatakan proposisi dan hipotesis juga. Misalnya, waktu baru-baru ini mendapat perhatian yang cukup sebagai variabel yang dapat masuk ke dalam hipotesis (George dan Jones 2000; Mitchell dan James 2001). Perilaku organisasi sering dikritik karena memanfaatkan konstruksi teoritis yang sangat ambigu yang artinya sama sekali tidak jelas (misalnya, lihat Sandelands dan Drazin 1989). Ambiguitas yang sama ini dapat diperluas ke definisi batas dan pernyataan domain. Dengan nada yang agak sinis, Astley dan Zammuto (1992) bahkan berpendapat bahwa ambiguitas ini

berfungsi untuk ahli teori dalam meningkatkan daya tarik konseptual sebuah teori. Posisi yang bertentangan tidak menjadi jelas dan domain penerapan mungkin tampak jauh lebih besar daripada realitas empiris. Penciptaan ambiguitas yang disengaja dapat menyebabkan konstruksi dan gagasan teori diperluas ke dunia praktik sejauh tidak dijamin secara empiris. Tak heran, pandangan-pandangan ini langsung menemui substansial oposisi (misalnya, lihat Beyer 1992). Namun, yang penting adalah bahwa sains tidak membenarkan jenis ambiguitas teoretis ini. Definisi yang tepat diperlukan untuk membuat sains efektif (Locke 2003), dan teori yang menggunakan ambiguitas sejauh itu merupakan teori yang buruk.

D. ASUMSI SAINS

Sains harus membuat asumsi tertentu tentang dunia dan sekitar. Asumsi ini mungkin tidak benar secara faktual, dan sejauh tidak benar, sains akan memiliki nilai yang lebih rendah. Namun, untuk itu sejauh mana sains beroperasi pada asumsi-asumsi ini dan menghasilkan tingkat pemahaman yang valid, prediktif, dan berpengaruh, tampaknya lebih bermanfaat untuk memanfaatkan asumsi (Miner, 2005).

Sains mengasumsikan, pertama, bahwa pengelompokan fenomena alam tertentu ada, sehingga klasifikasi itu dapat terjadi dan generalisasi dalam kategori sangat berarti. Untuk beberapa tahun, misalnya, bidang ilmu kemudian disebut kebijakan bisnis, beroperasi dari asalnya dalam metode kasus, diasumsikan masing-masing perusahaan yang pada dasarnya unik. Asumsi ini secara efektif menutup perkembangan teori ilmu pengetahuan dan penelitian di lapangan. Namun, keunikan asumsi telah meningkat menghilang, dan generalisasi yang berlaku untuk kelas organisasi telah muncul (misalnya, lihat Steiner dan Miner 1986). Akibatnya, teori dan penelitian ilmiah berkembang di bidang strategi manajemen.

Kedua, sains mengasumsikan tingkat konsistensi, stabilitas, atau ketetapan tertentu di dunia. Sains tidak dapat beroperasi dalam konteks variasi acak; tujuan dari prediksi yang valid adalah sama sekali tidak mungkin tercapai dalam keadaan seperti itu. Dengan demikian, objek dan peristiwa harus mempertahankan beberapa derajat kesamaan dari satu waktu ke waktu lainnya (lihat McKelvey 1997).

Ketiga, sains mengasumsikan bahwa peristiwa ditentukan dan suatu sebab yang ada. Ini adalah inti dari penjelasan dan berteori. Mungkin tidak mudah untuk membuktikan penyebab tertentu dengan kepastian yang absolut, tetapi bukti dapat ditambahkan untuk mendukung penjelasan kausal tertentu dan menolak yang lain. Di peristiwa apa pun, jika seseorang tidak mengasumsikan semacam penyebab, tidak ada gunanya penyelidikan ilmiah; Asumsi determinisme inilah yang memicu upaya ilmiah. Jika, misalnya, seseorang beranggapan bahwa peran organisasi tidak mempengaruhi kinerja individu, maka seluruh bidang desain organisasi bergerak di luar bidang penyelidikan ilmiah. Organisasi perilaku harus mengasumsikan beberapa jenis dampak kausal organisasi pada anggotanya. Kalau begitu menjadi tugas sains untuk menentukan sifat dampak ini (Miner, 2005).

Akhirnya, karena sains berakar kuat pada observasi dan pengalaman, maka sains perlu mengasumsikan tingkat kepercayaan atau kevalidan tertentu untuk proses melihat, mengingat, dan pemikiran manusia. Kepercayaan ini selalu relatif, tetapi harus ada sampai taraf tertentu. Aturan di mana sains beroperasi dimaksudkan untuk meningkatkan tingkat keandalan atau reliabilitas melalui observasi ilmiah dan terlaksanakannya pencatatan. Tujuannya adalah untuk mencapai objektivitas, rasional, hasilnya dapat ditiru dan yang akan meyakinkan bagi seseorang yang berpengetahuan luas di bidang studi.

E. PERAN PERTANYAAN ILMIAH

Berikut ini adalah beberapa peran pertanyaan ilmiah menurut Miner (2005) adalah:

Pertama, jika temuan penelitian akan direplikasi, dan digeneralisasi, maka suatu penelitian tersebut harus valid, konsep harus didefinisikan dengan jelas dalam istilah prosedur yang digunakan untuk mengukurnya. Ini telah menjadi masalah di bidang perilaku organisasi. Kadang-kadang konsep teoretis seperti itu dinyatakan dengan cara yang ambigu, dan kondisi pengukurannya dibiarkan begitu tidak pasti, bahwa peneliti sulit untuk menyusun tes teori yang memadai.

Kedua, observasi ilmiah harus dikontrol sehingga penyebab dapat dikaitkan dengan benar. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa suatu hasil sebenarnya dihasilkan oleh apa yang diyakini yang memproduksinya dan bukan dengan sesuatu yang lain. Pengendalian semacam ini dicapai

melalui penggunaan berbagai desain eksperimental, atau melalui pengukuran dan penyesuaian statistik.

Ketiga, karena sains berkaitan dengan generalisasi untuk konteks yang melampaui suatu percobaan, penelitian harus menggunakan sampel yang memadai dalam ukuran dan kondisi seleksi tertentu. Seseorang harus yakin bahwa hasil yang diperoleh dapat digeneralisasikan dan dapat digunakan di luar situasi penelitian. Bidang statistik menjadi penting untuk menentukan seberapa besar representasi ditempatkan dalam hasil penelitian tertentu.

Keempat, dan ini perlu pengulangan, sains membutuhkan proposisi, hipotesis, dan teorinya dinyatakan dalam istilah yang dapat diuji secara empiris. Di sinilah filsafat dan sains menjadi bagian yang sangat penting. Sayangnya, kajian ilmu tertentu tidak selalu dapat dipisahkan dari pernyataan ilmiah yang filosofis. Hasilnya adalah kebingungan yang cukup besar, dan kadang-kadang upaya telah dilakukan disia-siakan dalam upaya menguji teori yang tidak benar-benar dapat diuji seperti yang dinyatakan oleh Bacharach (1989) memberikan diskusi yang baik tentang persyaratan pemalsuan ini.

F. BAGAIMANA TEORI DI BANGUN?

Perbedaan sering dibuat antara teori deduktif dan induktif. Dalam membangun teori deduksi, yang pertama menetapkan satu kumpulan premis. Kemudian konsekuensi logis tertentu dari premis tersebut disimpulkan, dan konsep ditetapkan. Titik awalnya adalah pemikiran rasional, dan konsistensi logis merupakan perhatian utama dalam pengembangan teori. Seringkali teori seperti itu dinyatakan dalam istilah matematika (Miner, 2005).

Teori induktif, sebaliknya, dibangun dari observasi, seringkali dari penelitian, bukan turun dari satu premis. Pada dasarnya, seseorang mengumpulkan teori yang tampaknya paling menjelaskan apa yang diketahui di suatu daerah pada saat ini. Kemudian dilakukan pengujian pada teori ini, atau hipotesis berasal darinya, dilakukan sebagaimana mestinya jika teori itu dikembangkan secara deduktif (Miner, 2005).

Gottfredson (1983) menunjukkan tiga cara di mana teori induktif dapat dikembangkan menjadi temuan penelitian. Pertama, seseorang dapat membenamkan diri dalam data yang dihasilkan oleh penelitian

sebelumnya, tetapi dengan skeptisisme yang sehat mengenai interpretasi apa pun oleh orang lain yang ditemukan dengan data tersebut. Kedua dapat memilih satu atau lebih pola hasil yang spesifik untuk dijelaskan, sehingga mempersempit bangunan teori, dengan demikian, melakukan spesifikasi lebih terbatas daripada teori umum. Akhirnya, seseorang dapat mencoba untuk menyelesaikan ketidakkonsistenan, anomali, hasil yang membingungkan, dan sudut pandang yang tidak sesuai dalam literatur dan data dilaporkan di sana.

Kesulitan utama dalam penggunaan pendekatan induktif dalam pengembangan teori adalah dari penelitian tersebut yang mana teori tersebut diinduksi mungkin cenderung menjadi bingung dengan uji teori yang memadai. Jadi, penelitian yang sama digunakan dua kali untuk dua tujuan yang berbeda, dan ramalan yang terwujud dengan hasilnya sendiri (Miner, 2005). Dalam kasus teori yang benar-benar deduktif, ini tidak mungkin. Saat teori dikembangkan secara induktif, sangat penting bahwa diuji pada sampel baru dengan cara yang sepenuhnya independen dari penelitian pra-teori. Jika seorang peneliti kembali ke sampel sebelumnya atau ke data yang digunakan dalam pengembangan teori, segala sesuatu yang unik dan tidak dapat digeneralisasi (yang disebabkan oleh fluktuasi kebetulan) pada khususnya situasi sangat mungkin untuk dikonfirmasi. Akibatnya, teori itu keliru, sejauh generalisasi dan kegunaan praktis diperhatikan, mungkin diterima dengan baik.

Sebenarnya lebih berguna untuk memikirkan teori berada pada posisi sepanjang kontinum deduktif-induktif daripada pada posisi dalam kategori yang berbeda. Mungkin tidak ada teori yang benar-benar kosong, beberapa masukan induktif. Di sisi lain, ada contoh yang muncul dari profesional yang sepenuhnya proses induktif. Apa yang muncul adalah seperangkat hubungan yang dihipotesiskan di antara variabel, sekumpulan pernyataan yang sangat mirip dengan teori yang diturunkan secara induktif. "Teori" ini kemudian diuji pada sampel baru organisasi, menggunakan ukuran yang sesuai untuk memastikannya melakukannya tidak memasukkan hubungan yang mewakili fluktuasi kebetulan belaka yang terkait dengan tertentu sampel dari mana teori itu diinduksi.

Teori apa pun, terlepas dari metode konstruksi dan sejauh mana dilakukan konfirmasi pada penelitian tersebut, harus selalu diperlakukan sebagai sementara. Teori dikonstruksi untuk dimodifikasi atau diganti saat pengetahuan baru dikembangkan; inilah cara ilmu pengetahuan menjadi

maju dan berkembang. Selanjutnya modifikasi atas dasar penelitian cenderung induktif daripada deduktif. Temuan muncul itu tidak sesuai dengan teori yang ada. Sejalan dengan itu, teori diubah sehingga data baru ini bisa dijelaskan, dan tes kemudian dibuat dari teori yang direvisi. Hasil mengutak-atik suatu teori ini, bahkan teori deduktif yang dominan dapat mengambil elemen induktif pada suatu waktu; bahkan jika tidak, teori akan bisa diganti.

G. MENENTUKAN TEORI YANG BAIK ATAU KUAT

Untuk mengevaluasi suatu teori, ilmu membutuhkan beberapa kriteria untuk menentukan apakah suatu teori itu baik atau tidak begitu baik. Jelas dari apa yang telah dikatakan bahwa beberapa pernyataan penjelasan mungkin tidak memenuhi persyaratan teori ilmiah sama sekali, dan itulah teori yang baik pada suatu waktu mungkin menjadi teori yang tidak terlalu bagus beberapa tahun kemudian yang menurut Miner (2005) adalah:

Pertama, teori harus berkontribusi pada tujuan sains. Teori harus membantu pemahaman, kemampuan memprediksi, dan memfasilitasi pengaruh. Semakin sering dilakukan, semakin baik. Sebuah teori yang komprehensif dalam cakupannya tentang fenomena yang dijelaskannya lebih disukai daripada yang ada terbatas dalam ruang lingkup. Namun, cakupan yang luas saja tidak cukup. Banyak yang disebut percobaan teori besar terlalu banyak dan gagal hanya karena tidak benar-benar menjelaskan berbagai fenomena.

Kedua, harus ada penggambaran yang jelas tentang domain teori, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 1. Batasan penerapan harus ditentukan sehingga teori tersebut tidak digunakan dalam situasi tertentu yang tidak pernah dimaksudkan dan karena itu tidak berguna. Definisi cakupan suatu teori sering diabaikan dalam ilmu-ilmu sosial pada umumnya (Dubin 1978), dan bidang perilaku organisasi tidak terkecuali.

Ketiga, teori harus mengarahkan upaya penelitian ke hal-hal penting. Jumlah penelitian yang bisa dilakukan di dunia hampir tak terbatas. Namun sebagian besar penelitian tersebut, bahkan jika waktunya dan upaya untuk melaksanakannya pun tersedia, tidak akan membuahkan hasil yang signifikan secara statistik, dan banyak yang melakukannya akan sepele dalam hal kegunaannya. Teori yang baik membantu memfokuskan upaya penelitian pada variabel yang menonjol, mengidentifikasi hubungan

penting, dan menghasilkan temuan yang benar-benar signifikan dalam setiap arti kata. Pada dasarnya, teori yang baik melindungi peneliti dari membuang-buang waktu.

Keempat, teori menghasilkan semacam nilai tambah bagi upaya penelitian. Jika beberapa kunci hipotesis yang diturunkan dari suatu teori dikonfirmasi oleh penelitian, kemudian seluruh tubuh teori tersebut menjadi tersedia untuk digunakan. Dengan demikian, penelitian berbasis teori berpotensi menghasilkan tidak hanya sedikit fakta terisolasi tetapi penjelasan dan prediksi yang kuat di seluruh domain teori. Aspek teori yang baik ini adalah salah satu konsekuensi yang paling praktis. Sayangnya, banyak teori tidak memiliki karakter kumulatif ini.

Kelima, teori harus mudah diuji. Harus jelas apa yang harus dilakukan untuk konfirmasi keduanya atau untuk tidak menggunakan lagi. Kadang-kadang, peneliti akan melakukan penelitian yang mereka yakini untuk menguji yang memadai dari sebuah teori yang hanya untuk membuat ahli teori berkata, "Bukan itu yang saya maksud." Ketika sebuah teori dirumuskan dengan baik, situasi ini seharusnya jarang muncul. Idealnya, ahli teori akan mengidentifikasi variabel teori dalam istilah operasional.

Keenam, teori yang baik tidak hanya dikonfirmasi oleh penelitian yang diturunkan darinya, tetapi juga konsisten secara logis di dalam dirinya sendiri dan dengan fakta-fakta lain yang diketahui. Dalam kasus teori yang kompleks, itu sangat mungkin untuk mengembangkan proposisi yang akan memprediksi hasil yang bertentangan secara diametris dalam situasi yang sama. Ini sangat mungkin terjadi ketika ahli teori datang pada pokok bahasan yang sama dari yang berbeda arah, menggunakan konsep dan asumsi yang berbeda. Ketidakkonsistenan internal dan logis seperti itu harus diperbaiki jika teori akan banyak berguna. Lebih jauh, teori tidak ada dalam ruang hampa; mereka adalah bagian dari keseluruhan tubuh pengetahuan ilmiah. Pada waktu tertentu mungkin tidak sepenuhnya jelas bagaimana caranya teori tertentu cocok dengan konfigurasi ilmiah yang lebih besar, tetapi teori yang sejak awal cukup jelas tidak cocok sama sekali adalah pada tingkat kekurangan teori tersebut. Teori harus dibangun di atas apa yang dikenal dan cocok secara konsisten ke dalam seluruh jaringan pengetahuan yang ada (Hartman 1988).

Ketujuh, teori terbaik adalah yang paling sederhana dalam pernyataannya. Jika suatu himpunan fenomena dapat dijelaskan dengan

sederhana dengan beberapa variabel, teori itu harus lebih disukai daripada satu yang mencapai tingkat penjelasan yang sama dengan kumpulan variabel dan hubungan yang jauh lebih kompleks. Sains tidak menghargai kompleksitas dengan sendirinya; ada cukup banyak hal di sekitar alam. Teori yang sangat kompleks dan terlibat seringkali sangat sulit untuk dipraktikkan. Jadi, tujuan akhirnya harus menggantikannya dengan penjelasan yang lebih sederhana. Sayangnya Proses modifikasi teori induktif sering menuntut konstruksi dan variabel baru ditambahkan terus-menerus saat temuan yang tidak terduga muncul dan perlu dijelaskan. Dalam keadaan seperti itu sebuah teori dapat turun dari bobotnya sendiri, karena terlalu rumit untuk digunakan.

Teori yang secara konsisten gagal mencapai kriteria ini (dan akhirnya muncul sebagai teori yang buruk) bisa memiliki konsekuensi negatif bagi sains (Webster dan Starbuck 1988). Teori bisa bertahan dengan baik sendiri untuk jangka waktu yang cukup lama dan mengarahkan sains ke arah yang salah. Teori juga bisa menghasilkan kebingungan dan konflik yang menghalangi kemajuan ilmu pengetahuan. Semua ini membutuhkan pengujian segera teori baru sehingga status mereka dapat ditetapkan dengan cepat. Tanpa ini, resiko terhalang untuk kemajuan ilmiah sangat penting.

Penulis di *Harvard Business Review* dengan judul "Why Hard-Nosed Executives Should Care About Management Theory," Christensen dan Raynor (2003) mencatat bahwa teori yang baik adalah berharga karena membantu membuat prediksi; karena data yang dapat diandalkan hanya tersedia dari masa lalu, menggunakan teori kausalitas yang kuat adalah satu-satunya cara seorang manajer dapat mengintip kepercayaan ke masa depan. Selain itu, teori membantu menafsirkan masa kini dan dengan demikian memahami apa itu terjadi, dan mengapa. Teori yang baik memungkinkan untuk membedakan sinyal yang menandakan perubahan signifikan di masa depan dari kebisingan yang tidak ada artinya.

Pada tingkat abstraksi yang sangat tinggi, tujuan akhir sains, dan juga teorinya, adalah untuk menemukan kebenaran. Ini melibatkan keyakinan kuat bahwa ada kenyataan di luar sana di luar pengamat di mana kebenaran ini ada. Pencarian untuk mengetahui kebenaran ini berdasarkan kenyataan diliputi oleh ketidakpastian. Sains mencari kebenaran dengan pengakuan penuh bahwa ia tidak pernah bisa diketahui dengan kepastian absolut – hanya perkiraan terhadap kepastian yang

ungkinan. Pandangan ini dikategorikan sebagai "ilmiah realisme" atau "realisme organisasi" (McKelvey 1997). Pandangan seperti itu mencerminkan posisi dominan dalam perilaku organisasi saat ini. Namun, posisi minoritas juga ada. Posisi seperti itu menekankan pada konstruksi sosial sifat fenomena organisasi dan mendukung subjektivitas yang tampaknya menyangkal keberadaan realitas luar sama sekali (lihat Weiss 2000 untuk diskusi panjang tentang pandangan ini).

Oleh karena itu, kebenaran mengambil posisi kebaruan, provokatif, dan keunikan. Dalam pandangan ini Tujuan konstruksi teori dan dasar evaluasi teori bukanlah kebenaran, tetapi keunikan (Mone dan McKinley 1993). Ini bukanlah nilai-nilai sains, tetapi mereka mencerminkan arus posisi filosofis.

H. JENIS TEORI

Teori bisa baik atau buruk, atau lebih sering di antara keduanya; teori bisa mencari kebenaran atau tujuan lain. Ada banyak cara tambahan untuk mengklasifikasikan teori.

1. Mikro, Makro, dan Meso

Teori mikro dalam perilaku organisasi berkaitan dengan perilaku dan sifat individu dan kelompok kecil dalam organisasi. Kondisi ini sangat dipengaruhi oleh psikologi, dan banyak darinya ahli teori awalnya dilatih di bidang itu. Pemahaman yang baik tentang pendekatan mikro bisa jadi didapat dari pembacaan Staw (1991). Motivasi dan kepemimpinan pada dasarnya adalah subjek mikro, meskipun teori di kedua bidang mungkin berisi variabel yang melampaui sebutan itu.

Teori makro berfokus pada perilaku dan sifat organisasi, bukan individu dan kelompok. Bagian dari organisasi mungkin menjadi perhatian juga, dan begitu juga lingkungan sekitarnya organisasi. Sosiologi sangat berperan dalam perkembangan teori makro mirip dengan yang dimainkan oleh psikologi dalam teori mikro. Dalam karya pendamping Staw (1991) Artikel, Pfeffer (1991) menawarkan contoh yang baik tentang bagaimana teori makro bekerja. Perbedaan antara tingkat mikro dan makro telah menjadi bagian dari perilaku organisasi lapangan sejak tahun-tahun awalnya (untuk contoh terbaru dari perbedaan ini, lihat Wright dan Boswell 2002).

Kedatangan yang lebih baru, setidaknya dalam istilah terminologi, adalah teori meso. House, Rousseau, dan Thomas-Hunt (1995) mendefinisikan pendekatan meso sebagai studi simultan setidaknya dua tingkat di mana satu tingkat berurusan dengan proses atau variabel individu atau kelompok, satu tingkat berurusan dengan proses atau variabel organisasi, dan proposisi penghubung atau penghubung ditetapkan menghubungkan kedua level tersebut. Contoh teori meso disajikan dalam buku karya Tosi (1992).

Buku Tosi (1992) berisi sejumlah proposisi teoritis yang dapat digunakan untuk menggambarkan perbedaan makro-mikro-meso:

Lingkungan yang relevan dari suatu organisasi didefinisikan sebagai organisasi atau institusi eksternal yang memiliki efek langsung pada keputusan dan proses dalam organisasi fokus (29) makro.

Tingkat volatilitas sektor lingkungan mempengaruhi struktur subsistem hubungan dalam organisasi (34) makro.

Ketika kepribadian individu memanifestasikan dirinya, biasanya hal itu terjadi sehubungan dengan interaksi dengan orang lain atau terhadap organisasi, bukan dalam hal pola kerja atau tingkat kinerja (82) mikro.

Tindakan pemimpin tertentu diinterpretasikan dan atribusi dibuat dalam konteks situasional. Situasi yang berbeda dapat menghasilkan atribusi yang berbeda tentang tindakan yang sama. Itu sifatnya atribusi, bukan perilaku itu sendiri, yang terkait dengan efektivitas (196) – mikro.

Bentuk konflik yang dominan dalam organisasi organik adalah persaingan. Dasar persaingan akan

- a. Persaingan untuk sumber daya untuk proyek dalam proses dan / atau
- b. Persaingan berbasis status antara spesialis dari disiplin ilmu yang berbeda.

Akan ada konflik vertikal tingkat sedang hingga rendah dalam organisasi organik (110) – meso.

redistribusi perebutan kekuasaan akan mengarah pada perebutan kekuasaan dan perilaku politik ketika organisasi digabungkan secara longgar (128) meso.

2. Tipologi sebagai Teori

Sejumlah teori mengemukakan berbagai kategori organisasi, lingkungan, orang, atau kelompok, biasanya dalam kisaran dua hingga lima. Formulasi ini mungkin berhubungan dengan tipe ideal – kumpulan

intelektual, konstruksi hipotetis dibuat murni untuk mempelajari variasi dan perubahan, yang belum tentu ditemukan dalam bentuk lengkapnya di dunia nyata sama sekali (Lammers 1988). Di sisi ekstrim lainnya adalah formulasi yang hanya memanfaatkan cluster yang diturunkan secara empiris, berdasarkan data dunia nyata, yaitu dibuat dengan menggunakan teknik empirisme mangkuk debu (Ketchen dan Shook 1996). Ada variannya di antara keduanya juga. Istilah tipologi dan taksonomi dapat diterapkan pada formulasi ini, tetapi belum digunakan secara konsisten, dan tidak ada kesepakatan universal tentang definisi atau kesesuaian pendekatan (Rich 1992).

Bahkan ada yang mencela penggunaan sistem klasifikasi seperti itu seluruhnya, memandangnya sebagai tidak sehat secara inheren (Donaldson 1996). Mengingat situasi ini, pekerjaan pendekatan teori semacam ini diperlukan. Istilah tipologi digunakan untuk merujuk pada serangkaian tipe yang dikembangkan atas dasar konseptual apriori beroperasi sebagai dan melayani tujuan teori. Konstruksi ini mungkin bersifat ideal atau mungkin untuk derajat yang berbeda-beda dimaksudkan untuk mencerminkan sifat sebenarnya dari dunia nyata. Ini konseptual tipologi dipandang sebagai teori, dan mungkin bagus atau tidak terlalu bagus seperti teori lainnya.

Taksonomi, di sisi lain, adalah pengelompokan yang diturunkan secara empiris yang dikembangkan melalui analisis data multivariat. Karena itu taksonomi adalah data, bukan teori; deskripsi, bukan penjelasan. Namun demikian, rumusan teoritis dapat dikembangkan secara induktif mulai dari taksonomi, dengan demikian melipat taksonomi menjadi sistem teoritis yang lebih komprehensif. Jadi, taksonomi saja bisa bukan merupakan teori, tetapi setiap contoh perlu dipertimbangkan secara terpisah.

3. Grounded Teori

Grounded teori mempunyai fokus pada data kualitatif untuk tujuan mengembangkan domain terbatas yang sistematis teori tentang fenomena yang diamati. Grounded teori mendapatkan datanya dari observasi partisipan, langsung observasi, wawancara semi-terstruktur atau bahkan tidak terstruktur, dan studi kasus pada dasarnya cara yang sama yang mungkin digunakan seorang antropolog dalam mempelajari suatu budaya. Aspek dari data penelitian ini adalah disortir dari banyak informasi

kualitatif yang tersedia dengan menggunakan strategi yang diadopsi secara sadar. Konsep-konsep yang muncul ini, yang didasarkan pada data, menjadi dasar dari teori yang berkembang pemahaman tentang fenomena yang dipelajari (Glaser dan Strauss 1967; Turner 1983).

Pendekatan teoretis semacam itu bersifat induktif, dan hasilnya adalah catatan teoretis yang relatif kecil segmen realitas. Proses ini mencoba untuk menyaring esensi dari segmen-segmen ini, dan melakukannya menciptakan teori yang kaya akan kedalaman isinya, tapi tidak luas. Teori dasar ini dapat digunakan untuk mengembangkan teori yang lebih formal, bagaimanapun, dengan berfokus pada domain lebih kepentingan umum, menggeneralisasi dari yang spesifik. Dalam perilaku organisasi orang akan menemukan sedikit demi sedikit cara berteori membumi dalam arti aslinya. Di sisi lain, ada teori yang lebih formal asal-usul teori beralasan seperti itu adalah bukti. Bagaimanapun, penting untuk diingat itu peran yang tepat dari grounded theory adalah untuk menghasilkan teori, bukan untuk mengujinya (Parry 1998).

I. KESIMPULAN

Filsafat sains sebagaimana yang dikemukakan di sini sangat menekankan pada peran teori. Alasannya adalah bahwa meskipun lompatan kuantum dalam sains sangat jarang terjadi, lompatan itu hanya terjadi mungkin jika teori memberikan kesempatan. Teori terbukti berguna untuk memajukan lapangan penelitian dengan cukup cepat. Namun, memang demikian Penting untuk dipahami bahwa kemajuan lebih lanjut membutuhkan lebih banyak teori yang baik, dan ini hanya akan terjadi dibuat jika bidang tersebut sepenuhnya mengenali apa itu teori dan bagaimana teori itu beroperasi. Namun teori hanya menjadi berguna jika divalidasi oleh penelitian. Seorang manajer tidak boleh menerima teori dan menerapkannya kecuali teori -teori itu valid secara empiris. Pada waktu bersamaan, Hasil penelitian adalah agen yang menentukan apakah teori itu benar atau salah.

BAB 2

MOTIVASI

Motivasi adalah kekuatan pendorong dalam bertindak
–Medina Becirovic Emkic

Pembahasan tentang motivasi sangat luas dan, tergantung pada disiplin yang dikehendaki, misalnya, bidang psikologi, pendidikan, agama atau ekonomi, motivasi akan direpresentasikan dengan cara yang sangat berbeda. Oleh karena itu, motivasi dapat direpresentasikan sebagai sesuatu yang bersifat internal kecenderungan terhadap 'kebutuhan', 'dorongan' atau 'naluri'. Bagi orang lain, motivasi melekat atau 'muncul' dalam atau dari konteks tertentu - sesuatu di luar orang atau organisme. Bagi yang lain, ini adalah sesuatu yang internal dan eksternal dengan, kadang-kadang, beberapa penghitungan yang terlibat - jumlah (atau derajat) motivasi yang 'lebih besar' atau 'lebih sedikit'.

A. PENGERTIAN MOTIVASI

Terminologi motivasi bervariasi di antara dikemukakan oleh Steers, Mowday dan Shapiro (2014) bahwa istilah motivasi berakar dari kata Latin untuk *movement* atau pergerakan (Latham, 2012). Istilah ini umumnya digunakan oleh peneliti dan praktisi untuk menunjukkan niat, arah, dan konsistensi orang terhadap apa yang dilakukannya (Gallstedt, 2003). Banyak peneliti di bidang psikologi menyatakan bahwa motivasi adalah kekuatan yang memulai, membimbing dan memelihara perilaku yang berorientasi yang terdiri dari baik faktor internal maupun eksternal.

Cherry (2020) memandang motivasi sebagai "proses memulai, membimbing, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berorientasi pada tujuan". Brennen, (2006) percaya motivasi adalah "... tingkat usaha yang dilakukan, dikeluarkan seseorang untuk mencapai tujuan tertentu" Guay et al., (2010) menggambarkan motivasi sebagai "alasan perilaku yang mendasari". Ryan dan Deci (1985), berpendapat bahwa motivasi adalah proses menempatkan pedoman dan arahan yang efektif untuk kegiatan sesuai dengan kondisi seseorang yang menentukan seberapa antusias dan bagaimana orang itu berorientasi pada tujuan berperilaku. Motivasi adalah penggerak yang menyebabkan seseorang bertindak, entah itu mengambil segelas air untuk mengurangi rasa haus atau membaca buku untuk menimba ilmu. Dalam konteks kerja, motivasi merupakan proses yang bersumber dari interaksi antara karyawan dengan lingkungan kerja yang diidentifikasi dengan tingkat kemauan tertentu. Karyawan bersedia menginvestasikan lebih banyak usaha dalam pekerjaan mereka untuk

mendapatkan kebutuhan atau keinginan spesifik yang telah ditetapkan (Beardwell & Claydon, 2007).

Motivasi melibatkan kekuatan biologis, emosional, sosial, dan kognitif yang mengaktifkan perilaku. Dalam penggunaan sehari-hari, istilah "motivasi" sering digunakan untuk menjelaskan mengapa seseorang melakukan sesuatu. Kekuatan pendorong di balik tindakan manusia. Motivasi tidak hanya mengacu pada faktor-faktor yang mengaktifkan perilaku; melibatkan faktor-faktor yang mengarahkan dan mempertahankan tindakan yang diarahkan pada tujuan (meskipun motif semacam itu jarang dapat diamati secara langsung).

Meskipun ada banyak definisi motivasi yang berbeda dalam kata-kata, namun ada unsur-unsur tertentu dan ide-ide mendasar yang lazim. Lima gagasan umum yang dikemukakan oleh Vera (1995) adalah:

- a. Motivasi berdampak pada produktivitas.
- b. Motivasi adalah fenomena atau proses intrinsik dan dalam diri sendiri.
- c. Motivasi mendorong orang untuk mencapai tujuan.
- d. Motivasi berhubungan dengan psikologis, status dan hubungan sosial dan kepuasan ekonomi.
- e. Motivasi mengacu pada penciptaan lingkungan kerja yang membantu karyawan mencapai tujuan yang berhubungan dengan pekerjaan dan pada saat yang bersamaan mendapatkan kepuasan pribadi yang maksimal.

Ada tiga elemen kunci yang dapat dibagi menjadi motivasi, yaitu intensitas, arahan dan ketekunan. Intensitas menunjukkan tingkat usaha atau seberapa keras seseorang berusaha dan mencapai tujuan. Hal tersebut dinilai tidak hanya kualitas prestasi kerja tetapi juga termasuk arahnya. Dalam konteks kerja, intensitas harus diarahkan pada tujuan organisasi sehingga hasilnya sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Selain itu, *time frame* atau lamanya pelaksanaan kerja juga penting karena motivasi perlu dipertahankan cukup lama untuk mencapai tujuan (Robbins, Judge & Campbell 2010).

B. PENTINGNYA MOTIVASI

Menurut Cherry (2020) ada banyak kegunaan yang berbeda untuk motivasi. Ini berfungsi sebagai kekuatan penuntun untuk semua perilaku manusia, tetapi memahami cara kerjanya dan faktor-faktor yang dapat memengaruhinya dapat menjadi penting dalam beberapa cara. Memahami motivasi dapat:

- a. Membantu meningkatkan efisiensi orang saat mereka bekerja mencapai tujuan.
- b. Membantu orang mengambil tindakan.

- c. Mendorong orang untuk terlibat dalam perilaku berorientasi kesehatan
- d. Membantu orang menghindari perilaku tidak sehat atau maladaptif seperti pengambilan risiko dan kecanduan
- e. Bantu orang lain merasa lebih bisa mengendalikan hidup mereka
- f. Meningkatkan kesejahteraan dan kebahagiaan secara keseluruhan

Motivasi sangat penting bagi perilaku manusia seperti dalam bidang manajemen dan organisasi karena memiliki dampak yang besar pada kinerja dan tanggung jawab kerja karyawan. Resist Likert menyebut motivasi sebagai "inti dari manajemen", di mana hal itu menunjukkan bahwa setiap manusia mencari hubungan yang aman, bersahabat dan suportif yang memberinya perasaan layak. (Dewakar Goel, 2012).

Demikian pula, bahwa "orang yang bermotivasi rendah dapat membatalkan organisasi yang paling sehat" (Singla, 2009). Motivasi membantu untuk menerapkan sumber daya manusia; ini karena mampu mencapai tujuan apa pun; ada persyaratan tertentu dari fisik, keuangan dan sumber daya manusia. Melalui motivasi, sumber daya manusia dapat dimanfaatkan sepenuhnya, mengamankan penggunaan sumber daya sebaik mungkin. Melalui motivasi, organisasi juga dapat meningkatkan efisiensi karyawan. Prestasi kerja tidak hanya bergantung pada kualitas dan kemampuan karyawan, tetapi juga bergantung pada kemauan dan komitmen.

Dengan demikian, jika organisasi berhasil mengisi kesenjangan antara kemampuan dan kemauan, maka akan membantu untuk meningkatkan tingkat kinerja yang mengarah pada hasil peningkatan produktivitas, pengurangan biaya operasi dan peningkatan efisiensi secara keseluruhan.

Pentingnya motivasi jelas signifikan bagi perusahaan dan manajemen serta karyawan. Itulah sebabnya mengapa banyak perusahaan menaruh perhatian lebih pada masalah ini dan semakin banyak penelitian tentang topik ini. Untuk dapat mempraktekkan motivasi dan memanfaatkan aplikasinya, maka penting bagi manajemen untuk mengetahui dan memahami tentang teori motivasi dimana motivasi diidentifikasi, dikategorikan dan dijelaskan secara hati-hati beserta hubungannya dengan perilaku karyawan.

C. TIPE MOTIVASI

Motivasi sering kali dibagi menjadi motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik (Deci & Ryan, 1985).

Motivasi intrinsik adalah motivasi yang muncul dari dalam diri individu, seperti melakukan teka-teki silang yang rumit semata-mata untuk kepuasan pribadi dalam memecahkan masalah. Motivasi intrinsik mencerminkan kecenderungan utama organisme untuk terlibat diri dalam

aktivitas yang menarik minat dan, dengan demikian, untuk belajar, mengembangkan, dan memperluas kapasitas. Motivasi intrinsik diperlukan setiap kali orang berperilaku demi kepuasan yang diwariskan dalam perilaku itu sendiri" (p.16). Motivasi intrinsik lebih bergantung pada individu daripada faktor eksternal. Noels, Pelletier, Clément dan Vallerand (2003) membagi motivasi intrinsik menjadi tiga komponen, yaitu pengetahuan dengan tujuan mengembangkan pengetahuan sendiri, pencapaian dengan tujuan mencapai suatu tujuan dan stimulasi dengan tujuan untuk merasakan penghargaan dan kegembiraan (hal. 38).

Sementara motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang muncul dari luar individu dan sering kali melibatkan penghargaan seperti piala, uang, pengakuan sosial, atau pujian. Motivasi ekstrinsik juga dapat didefinisikan sebagai tindakan yang dilakukan dengan maksud mencapai tujuan untuk mendapatkan hadiah atau menghindari hukuman. Alderman menyatakan bahwa "motivasi ekstrinsik terjadi ketika siswa terlibat dalam kegiatan untuk alasan eksternal (di luar diri mereka sendiri) seperti pujian, nilai, hak khusus, dan sertifikat atau penghargaan materi" (hlm. 252). Menurut Noels dan rekan-rekannya, motivasi ekstrinsik dapat dikenali dalam tiga bentuk yang berbeda: regulasi eksternal dimana sumber eksternal menentukan aktivitas yang dilakukan oleh individu, regulasi introjected yang berarti bahwa tekanan dalam diri individu merupakan kekuatan pendorong dalam melakukan suatu aktivitas dan regulasi yang teridentifikasi dimana tujuan yang dihargai mendorong individu untuk mencapai suatu tujuan. aktivitas (Noels et. al., 2003).

D. TEORI MOTIVASI

Motivasi dijelaskan dalam beberapa teori yang membantu manajemen mendapatkan pemahaman tentang motivasi untuk memotivasi karyawan. Namun, penting untuk diperhatikan bahwa motivasi bervariasi dari waktu ke waktu dan tergantung pada keadaan. Oleh karena itu, teori yang berbeda ini menawarkan kerangka kerja di mana perhatian langsung diatur pada masalah bagaimana memotivasi karyawan untuk bekerja secara sukarela dan produktif. Teori motivasi secara umum dapat dikelompokkan menjadi dua kategori utama yaitu teori isi dan teori proses (Hellreigel et al, 2007).

Teori isi mencoba menjelaskan masalah spesifik yang benar-benar memotivasi karyawan di tempat kerja. Teori-teori ini dianggap mengidentifikasi kebutuhan orang dan kekuatan terkait, serta tujuan yang hendak dicapai untuk memenuhi kebutuhan. Teori-teori ini menekankan pada apa yang memotivasi orang dan mencoba untuk menentukan hubungan antara kebutuhan dan perilaku tertentu sementara teori proses mempelajari bagaimana kebutuhan pribadi berkolaborasi dan

mempengaruhi satu sama lain untuk menghasilkan perilaku (Maloney, 1986). Teori proses mencoba untuk menunjukkan hubungan dalam variabel dinamis; yang menciptakan motivasi. Teori-teori ini lebih terkait dengan cara perilaku diperkenalkan, diarahkan, dan dipelihara. Teori proses menekankan pada proses motivasi yang sebenarnya.

Pada pembahasan buku ini selanjutnya akan dibahas mengenai teori motivasi yang lebih membahas bagaimana metode atau evaluasi individu untuk mewujudkan kebutuhannya. Teori yang menunjukkan "apa" yang mengaktifkan orang untuk termotivasi. Teori-teori ini berkonsentrasi pada tujuan, kebutuhan dan motif pribadi serta insentif yang membuat orang terdorong untuk berperilaku dengan cara tertentu. Teori-teori yang dijelaskan adalah Teori motivasi yang pertama dibahas adalah tentang teori motivasi kebutuhan; hirarki kebutuhan Maslow, teori tiga kebutuhan McClelland, dan teori ERG Clayton Alderfer. Teori motivasi kedua adalah teori motivasi keadilan Adam. Teori motivasi ketiga adalah teori motivasi ekspektasi; Teori motivasi Vroom, Hackman & Porter dan perluasan teori harapan Porter & Lawler. Teori motivasi keempat adalah teori motivasi tugas dan tujuan yang meliputi teori dua faktor dari Herzberg, McGregor, Teori X&Y, Teori penetapan tujuan dan teori model karakteristik pekerjaan. Teori motivasi kelima adalah teori motivasi perilaku operan dan modifikasi perilaku. Teori keenam adalah teori motivasi atribusi dan diakhiri teori motivasi dalam perspektif Islam.

BAB 3

TEORI MOTIVASI KEBUTUHAN

"Seseorang bisa bergerak mundur dan nyaman, atau maju terus dan bertumbuh."--Abraham Maslow

A. Hierarki Kebutuhan Maslow

Teori motivasi hirarki kebutuhan di pelopori oleh Abraham Maslow (Johnson, Irizarry, Nguyen & Maloney, 2018). Nama lengkap Maslow adalah Abraham Harold Maslow lahir 1 April 1908 di Brooklyn, New York. Maslow adalah anak pertama dari tujuh bersaudara yang lahir dari orang tuanya, yang juga merupakan imigran Yahudi berpendidikan dari Rusia. Orang tua mendorong pada anak-anaknya untuk mendapatkan kehidupan yang terbaik di dunia baru, mendorongnya dengan belajar dan bekerja keras untuk kesuksesan akademis. Tidak mengherankan, Maslow menjadi sangat kesepian saat kecil, dan mencari perlindungan dengan bergelut di dunia buku. Untuk memuaskan orang tuanya, ia pertama kali belajar hukum di *City College of New York* (CCNY). Setelah tiga semester, dia dipindahkan ke Cornell, dan kemudian kembali ke CCNY.

Maslow menikahi Bertha Goodman, sepupu pertamanya. Maslow dan Bertha kemudian memiliki dua anak perempuan. Maslow dan Bertha pindah ke Wisconsin sehingga dia bisa kuliah di University of Wisconsin. Di sini, Maslow menjadi tertarik pada psikologi, dan karir pekerjaan mulai meningkat secara dramatis. Maslow menghabiskan waktu bekerja dengan Harry Harlow, yang terkenal karena eksperimennya dengan bayi monyet rhesus dan perilaku keterikatan. Maslow mendapat gelar BA pada tahun 1930, MA pada tahun 1931, dan gelar PhD pada tahun 1934, semuanya dalam psikologi, semuanya dari Universitas Wisconsin. Setelah lulus, dia kembali ke New York untuk bekerja dengan E. L. Thorndike di Columbia, di mana Maslow menjadi tertarik pada penelitian tentang seksualitas manusia.

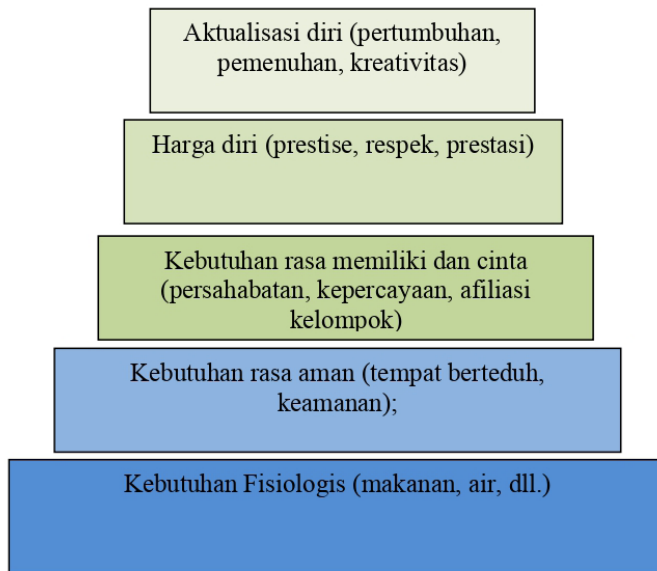
Maslow mulai mengajar di Brooklyn College secara penuh waktu. Selama periode hidupnya ini, dia berhubungan dengan banyak intelektual Eropa yang bermigrasi ke AS, dan Brooklyn khususnya, pada saat itu orang-orang seperti Adler, Fromm, Horney, serta beberapa psikolog Gestalt dan Freudian. Maslow menjadi ketua departemen psikologi di Brandeis dari tahun 1951 hingga 1969. Saat di sana Maslow bertemu dengan Kurt Goldstein, yang mencetuskan ide aktualisasi diri dalam bukunya yang

terkenal, *The Organism* (1934). Di sinilah dia memulai perjuangannya untuk psikologi humanistik, sesuatu yang pada akhirnya jauh lebih penting baginya daripada teorinya sendiri. Dia menghabiskan tahun-tahun terakhirnya di semi-pensiun di California, sampai, pada 8 Juni 1970, dia meninggal karena serangan jantung, setelah bertahun-tahun kesehatan yang memburuk.

Teori Motivasi Hirarki Kebutuhan

Menurut Aanstoos (2016), hierarki Kebutuhan Maslow merupakan konsep hierarki kebutuhan yang dirumuskan berdasarkan prinsip pengorganisasian teori motivasi manusia Abraham Maslow. Maslow percaya bahwa manusia secara inheren memiliki sistem motivasi yang beroperasi secara terpisah dari daya tarik penghargaan atau keinginan yang berada di luar kendalinya (McLeod, 2013). Idenya adalah “agar orang termotivasi untuk mencapai kebutuhan tertentu. Ketika satu kebutuhan terpenuhi, seseorang berusaha untuk memenuhi kebutuhan berikutnya, dan seterusnya.” (McLeod, 2013). Sebagai ahli teori revolusioner pada masanya, Maslow memandang bahwa orang-orang memprioritaskan kebutuhan tertentu, dan motivasi (digunakan untuk memenuhi kebutuhan tersebut) di atas yang lain; secara berurutan menciptakan siklus pemenuhan kebutuhan untuk mencapai tingkat pertumbuhan yang lebih tinggi dan keseluruhan, aktualisasi diri.

McLeod (2013) mendeskripsikan penggambaran umum model Maslow tentang kebutuhan manusia dalam bentuk piramida lima tingkat, yang berisi tingkat hierarki berikut: Fisiologis (makanan, air, dan lain-lain); Keamanan (tempat berteduh, keamanan); Rasa memiliki dan cinta (persahabatan, kepercayaan, afiliasi kelompok); harga diri (prestise, respek, prestasi); dan Aktualisasi diri (pertumbuhan, pemenuhan, kreativitas). Setiap tingkat penilaian kebutuhan Maslow memiliki jumlah kepentingan dan keunggulan yang berbeda yang memperkaya validitasnya terhadap tujuan teori ini. Tingkat kebutuhan ini sengaja dicantumkan dalam metode tertentu, mengurutkannya dari kebutuhan "kekurangan" yang lebih rendah (yaitu empat tingkat pertama), ke kebutuhan "pertumbuhan" yang lebih tinggi (tingkat atas, tingkat kelima) (McLeod, 2013). Untuk lebih jelas bisa dilihat pada Gambar 2, yang menunjukkan model piramida klasik dari penilaian kebutuhan Maslow.



Gambar 2: Hierarki kebutuhan Maslow Klasik (Aanstoos, 2013).

Maslow secara khusus menyoroti pentingnya berbagai tingkat motivasi dalam teorinya. Penulis, Christopher Aanstoos (2016) menjelaskan bahwa tidak ada titik kepuasan akhir di mana orang tersebut tidak lagi termotivasi, melainkan bahwa karena motivasi tertentu cukup memuaskan, motif lain yang lebih tinggi akan muncul lebih dibutuhkan. Dengan demikian, pada dasarnya menyajikan gagasan bahwa begitu seorang individu telah mengerahkan energi yang cukup untuk memotivasi diri sendiri untuk memenuhi kebutuhan tertentu, serta telah merasa cukup terpenuhi, maka akan melanjutkan ke tingkat kebutuhan motivasi berikutnya.

Dengan hierarki Maslow berada di jalur psikologi yang tujuannya adalah untuk mempelajari motif manusia untuk memahami apa yang membantu orang menetapkan tujuan menuju tingkat pencapaian yang lebih tinggi, atau kepuasan dalam hidup. Tidak seperti studi perilaku lainnya pada masa itu, Abraham Maslow memutuskan untuk melihat lebih dekat pada "dimensi motivasi manusia" (Aanstoos, 2016). Kondisi ini membantu untuk menunjukkan sekumpulan faktor yang diperlukan untuk menciptakan rasa diri yang utuh, berkembang, dan motivasi menuju tujuan

yang dihasilkan darinya. Mirip dengan ahli teori terkenal lainnya. sepanjang sejarah, Maslow mengambil sisi yang berbeda di bidangnya, dengan menggunakan wawasannya yang mendalam untuk menantang status quo, dan pemahaman yang menonjol dan berbeda di antara rekan-rekannya.

Latar Belakang Konteks Sejarah

Diakui sebagai salah satu bentuk paling awal dari teori Motivasi, 'Maslow' telah diakui secara multi-disiplin-mulai dari karya di Sosiologi, Psikologi dan bidang ilmu sosial lainnya. Dimulai pada tahun 1940-an, Abraham Maslow berusaha melakukan serangkaian studi motivasi yang berbeda (Aanstoos, 2016). Meskipun rekan-rekannya di bidang Psikologi terutama berfokus pada studi terisolasi tentang kebutuhan esensial (seperti kelaparan), Maslow merasa bahwa spektrum kebutuhan manusia memberikan tingkat studi dan penilaian yang lebih besar dan lebih luas. Oleh karena itu, Maslow mulai mempelajari motif manusia dan tujuan agar dapat memotivasi manusia. Penelitian Maslow terdiri dari serangkaian temuan observasi dan klinis yang menunjuk ke berbagai tingkat piramida penilaian kebutuhan yang diketahui orang secara luas saat ini.

Temuannya sepanjang 1940-an dan 50-an akhirnya diterbitkan dalam *Psychological Review* pada tahun 1943 (Aanstoos, 2016). Di kemudian hari, dia melanjutkan karyanya pada teori motivasi ini selama beberapa dekade, dan memperluas tingkat "aktualisasi diri" dalam perkembangan manusia.

Perkembangan individu dalam model Maslow awalnya diklaim sangat berurutan dan vertikal untuk semua yang bergerak melewatinya (dan pada dasarnya sepanjang hidup). Maslow (1943) menjelaskan, "kebutuhan lain" (dan lebih tinggi) muncul, daripada kebutuhan fisiologis, mendominasi organisme, maka pada gilirannya harus terpenuhi, pada saatnya lagi muncul kebutuhan baru (dan masih "lebih tinggi") muncul dan seterusnya. Inilah yang di maksud dengan mengatakan bahwa "kebutuhan dasar manusia diatur ke dalam hierarki yang relatif lebih unggul". (hal.375). Yang cukup menarik, tingkat di mana seorang individu berada pada piramida kebutuhan itulah yang sangat menentukan tingkat motivasi untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Tanpa diduga, ini terjadi dengan cara yang terbalik. Misalnya, dalam empat tingkat pertama (dianggap sebagai "kebutuhan kekurangan") sebuah

pola telah diamati di mana semakin lama seseorang berada pada tingkat tertentu semakin tinggi motivasinya untuk terus naik ke tingkat berikutnya. McLeod (2013) memberikan contoh seseorang yang menderita untuk memenuhi kebutuhan di tingkat fisiologis. Secara sederhana, dikatakan, "Semakin lama seseorang tidak makan, ia akan semakin lapar." (McLeod, 2013). Namun begitu kebutuhan tingkat yang lebih rendah ini dipenuhi dengan secukupnya, motivasi untuk terus memperjuangkannya akan menurun secara signifikan dan individu akan merasa cukup puas untuk naik ke tingkat yang lebih tinggi dalam hierarki.

Namun demikian, pola ini yang agak berlawanan dengan yang terjadi pada tingkat aktualisasi diri yang lebih tinggi ("kebutuhan pertumbuhan"). Kutipan terkenal Maslow (1943) tentang Aktualisasi diri menyatakan bahwa,

"Bahkan jika semua.. [kekurangan] kebutuhan ini dipenuhi, kita mungkin masih sering (jika tidak selalu) berharap bahwa ketidakpuasan dan kegelisahan baru akan segera berkembang, kecuali individu itu melakukan apa yang cocok untuknya... Seberapa hebatnya seorang pria, maka pasti dia menjadi yang lebih lagi. Kebutuhan ini kita sebut aktualisasi diri." (hal. 382-383).

Keinginan yang lebih tinggi ini untuk memenuhi kebutuhan "pertumbuhan" pribadi yang merupakan salah satu yang disebut Maslow sebagai "proses yang terus-menerus untuk menjadi daripada keadaan sempurna yang dicapai seseorang dari 'bahagia selamanya'" (McLeod, 2013). Menariknya, level tertinggi aktualisasi diri adalah sesuatu yang diakui Maslow tidak akan pernah bisa dicapai oleh kebanyakan orang. Beberapa alasan untuk ini adalah karena dia menyadari, setelah perumusan awal teori bahwa masalah dan kejadian tak terduga dalam kehidupan orang menjadi faktor dalam seberapa sukses individu bisa di tingkat yang lebih rendah. Selain itu, proses ekstensif untuk mendapatkan aktualisasi diri benar-benar merupakan proses seumur hidup.

McLeod (2017) membahas bagaimana kebutuhan pertumbuhan terus dirasakan dan bahkan mungkin menjadi lebih kuat setelah terlibat. Pernyataan ini penting karena menunjukkan bagaimana tingkat kesulitan dalam memenuhi kebutuhan tingkat yang lebih tinggi hanya meningkat satu kali naik pada hierarki kebutuhan Maslow. Pola pencapaian tingkat motivasi yang koheren ini logis berdasarkan fakta bahwa kebutuhan aktualisasi diri dikenal lebih sulit diperoleh.

Seorang penulis menggambarkan pepatah tingkat kebutuhan ini, "aktualisasi ini datang dari seseorang yang memanfaatkan sifat batinnya yang lebih dalam yang perlu melampaui kontrol eksternal dan menjadi nyata secara otentik." (Broomé, 2017). Menurut Maslow, proses ini tidak dapat dipenuhi sampai seseorang menemukan aktivitas kreatif yang benar-benar individu sukai, yang menjadikan seutuhnya sebagai pribadi. Pada dasarnya, pernyataan ini kembali ke pernyataan Maslow sebelumnya di mana seseorang akhirnya mencapai munculnya "*what a man can be, he must be.*" (Maslow, 1943, hlm.382-383).

Aspek lain dari teori Maslow yang direvisi dari waktu ke waktu adalah gagasan mencapai kepuasan total pada setiap tingkat hierarki. Untuk memberikan contoh apa yang Aanstos (2016) rujuk sebagai setiap level yang memiliki "tidak ada titik kepuasan akhir", referensi ke level fisiologis, atau rasa memiliki yang dibuat. Ketika Maslow menetapkan kebutuhan fisiologis sebagai salah satu tingkat penilaian, itu ditujukan untuk memenuhi kebutuhan biologis seperti makanan, air, dan istirahat yang tepat. Meskipun mungkin tampak lebih mudah untuk sepenuhnya memuaskan kebutuhan individu pada tingkat ini, berdasarkan teori Maslow itu akan dianggap sebagai "kesan palsu bahwa suatu kebutuhan... [akan] dipenuhi 100 persen sebelum kebutuhan berikutnya muncul" (McLeod, 2017). Misalnya, kebutuhan fisiologis dasar dapat berupa makanan. Jelas, jika seseorang hanya makan, atau mempertahankan metode yang konsisten dalam menyediakan makanan untuk diri sendiri (atau keluarga) - kebutuhan ini akan cukup banyak terpenuhi. Orang akan berasumsi bahwa individu ini dapat berhenti mengerahkan motivasi untuk memenuhi kebutuhan ini, dan melanjutkan untuk mempertahankan "Keamanan" yang tahan lama.

Namun, menurut Maslow, pemenuhan kebutuhan pangan tetap tidak akan pernah terpuaskan, dan selalu ada yang diinginkan. Perpanjangan motivasi untuk memenuhi kebutuhan ini bisa datang dalam bentuk individu bukan semata-mata menyediakan makanan, tetapi berusaha untuk mendapatkan penghasilan yang lebih besar untuk membeli pilihan makanan yang lebih berkualitas atau lebih sehat (Johnson, Irizarry, Nguyen & Maloney, 2018).

Contoh lain dari hal ini pada tingkat "rasa memiliki dan Cinta" adalah mencapai perasaan keseluruhan diterima oleh teman, keluarga, rekan kerja, dan sebagainya. Sekalipun seseorang telah mencapai tingkat

yang kuat untuk merasa dipercaya dan dimiliki oleh kelompok sosial utama dalam hidupnya, akan selalu ada perkenalan teman baru, keluarga, dan rekan kerja yang tak terelakkan hanya berdasarkan perubahan kehidupan evolusioner. Demikian ini bisa terjadi sebagai akibat dari pernikahan baru dalam keluarga besar seseorang, pekerjaan baru, atau faktor kehidupan lain yang seringkali tidak dapat dikendalikan oleh individu.

Sejumlah tambahan baru ini akan menambah motivasi berkelanjutan seseorang untuk menciptakan hubungan saling percaya atau hubungan yang mapan untuk diterima di antara rekan-rekan baru ini. Meskipun orang-orang kemungkinan besar akan merasa kurang tertekan untuk memberikan motivasi yang sama untuk membangun hubungan yang (tampaknya) lebih kecil ini, (dan dapat beralih ke tingkat kebutuhan yang lebih tinggi), yang demikian itu masih akan berfungsi untuk membuktikan bahwa kebutuhan "rasa memiliki" adalah tidak sepenuhnya puas. Meskipun motivasi paling dasar dari tujuan ini dapat terpenuhi, selalu ada cara untuk meningkatkan kualitas hidup seseorang di semua bidang penilaian kebutuhan. Oleh karena itu, klarifikasi Maslow kemudian tentang tidak adanya kepuasan penilaian kebutuhan penuh adalah benar.

Sepanjang tahun 1950-an, 60-an dan 70-an Maslow melanjutkan studi motivasi manusianya, membuat revisi sesuai dengan teori hierarki kebutuhan. Proses ini terdiri dari mengevaluasi ulang ide-ide dari teori asli, dan memperluas kebutuhan "pertumbuhan" teratas. Salah satu contoh yang disebutkan sebelumnya dari proses ini adalah kesadaran Maslow bahwa kepuasan total pada tingkat kebutuhan apa pun sebenarnya tidak mungkin. Kesadaran lain yang muncul adalah bahwa orang maju dan mundur melalui model pada kecepatan yang berbeda, dan dalam arah yang berbeda.

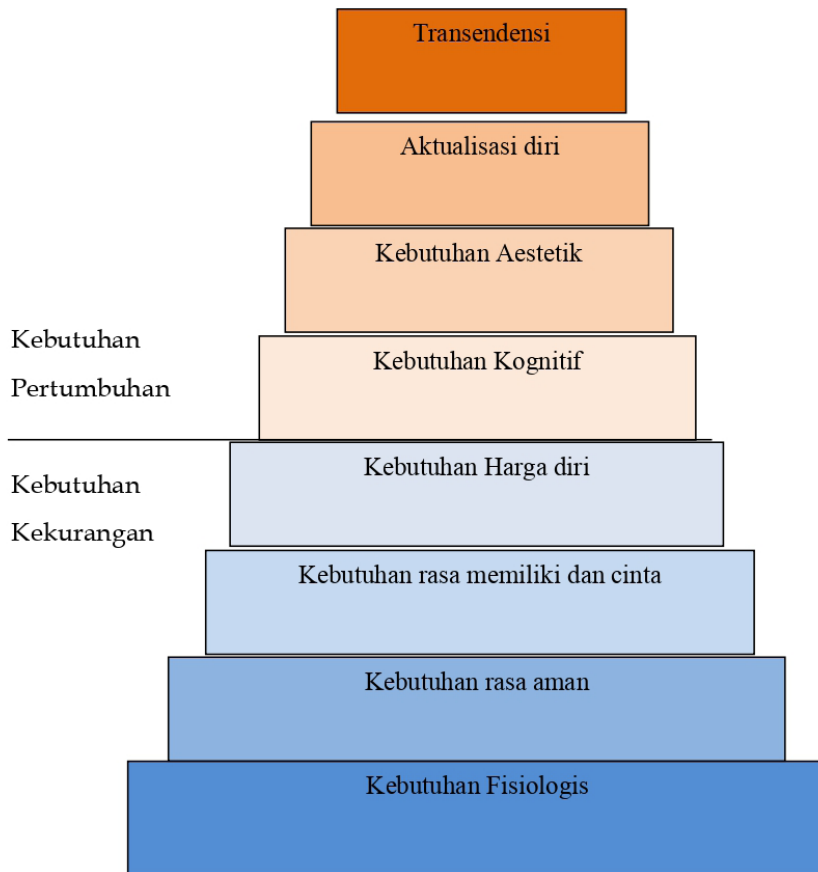
Maslow menyadari bahwa sementara semua orang ingin maju melalui model secara berurutan dan berhasil, ini tidak selalu menjadi kenyataan. McLeod (2013) membahas bagaimana kemajuan dapat terhambat atau terbalik karena pengalaman hidup (yaitu kelahiran anak baru, kematian pasangan, kesulitan keuangan, dll.) Yang menciptakan ketidakmampuan untuk memenuhi kebutuhan di tingkat yang lebih rendah. Realisasi besar terakhir Maslow pada tahun 1987 adalah bahwa perilaku manusia dapat berasal dari berbagai motivasi yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pada satu tingkat (McLeod, 2017).

Salah satu revisi paling penting untuk teori Maslow di tahun-tahun berikutnya adalah perluasan dari kebutuhan "pertumbuhan" dan elemen aktualisasi Diri. Sementara implikasi penilaian kebutuhan di empat tingkat utama piramida (alias "kekurangan" kebutuhan) bertahan selama beberapa dekade, Maslow merasa tertarik untuk memperluas tingkat motivasi aktualisasi Diri. Sebagian besar alasan untuk ini didasarkan pada kontemplasinya tentang perkembangan "orang yang sangat sehat secara psikologis.. yang pengalamannya tidak terstruktur oleh rasa kekurangan." (Aanstoos, 2016). Pada dasarnya, Maslow menyadari bahwa individu yang cukup puas dengan kebutuhan dasar dapat dengan nyaman menggerakkan motivasinya lebih tinggi ke arah aktualisasi diri.

Aanstoos (2016) secara efisien mendeskripsikan definisi Maslow tentang aktualisasi diri dengan mencatat bahwa "kecenderungan berkelanjutan menuju potensi aktualisasi, kapasitas, dan bakat ... dari sifat intrinsik orang itu sendiri.". Aktualisasi diri dapat menjadi tingkat kebutuhan yang sulit untuk dijelaskan, karena ini melibatkan identifikasi atribut pertumbuhan pribadi (yang jelas dapat berbeda antar individu). Meskipun pencapaian tingkat kebutuhan ini tampak sederhana, Maslow menganggap itu jauh lebih sulit daripada mencapai tingkat motivasi untuk "kebutuhan kekurangan" (yang hanya membutuhkan pemenuhan kekurangan). Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa untuk mendapatkan aktualisasi diri membutuhkan kesadaran mental terhadap potensi seseorang, dan mengejar pertumbuhan pribadi untuk "menjadi segala sesuatu yang mampu menjadi" (McLeod, 2017). Hal terpenting yang perlu diketahui tentang aktualisasi diri, adalah bahwa ia merupakan proses yang berkesinambungan (tidak statis) untuk menemukan makna dalam pengalaman hidup. Perasaan gembira yang diakibatkan seseorang menemukan apa yang paling penting bagi dirinya dalam hidup menandakan bahwa tingkat motivasi tersebut telah tercapai (McLeod, 2017).

Sebagai hasil dari pemikiran Maslow yang diperluas menuju aktualisasi diri, Maslow menemukan tiga tingkat kebutuhan "pertumbuhan" lagi yang kemudian dia tambahkan ke model piramida hierarki. McLeod (2017) mencatat bahwa level-level ini ditambahkan secara berurutan pada tahun 1960-an dan 70-an sebagai berikut: Revisi Level 5 berupa kebutuhan kognitif (yaitu-pengetahuan, keingintahuan, dan pemahaman); Tingkat 6 yaitu butuhan estetika ("apresiasi dan pencarian

keindahan, keseimbangan, bentuk"; Level 7 (sama seperti sebelumnya) yaitu aktualisasi diri; dan terakhir, kebutuhan level 8 yaitu transendensi (motivasi yang melampaui cita-cita seseorang; pengalaman dengan alam, seks, sains, agama, dan sebagainya).



Gambar 3: Hirarki kebutuhan Maslow dengan penambahan

Penambahan ini dapat dilihat pada Gambar 3, karena penambahan berfungsi untuk memperluas grafik ke delapan tingkat daripada lima tingkat awal kebutuhan motivasi yang dibuat oleh Maslow. Tujuan perluasan ini adalah untuk menunjukkan bahwa motivasi seputar aktualisasi diri memang sebuah proses dan bukan sekadar akhir dongeng yang mudah dicapai.

Satu aspek menarik tentang perkembangan terbaru dalam aktualisasi diri, adalah bahwa Maslow membuat satu catatan penting tentang pilihan individu untuk penelitiannya yang dianggap manusia luar biasa. Beberapa di antaranya adalah tokoh sejarah (seperti Albert Einstein, dan Vincent Van Gogh) yang menurutnya telah mencapai potensi penuh (atau aktualisasi diri) selama masa hidup (McLeod, 2017). Dengan menggunakan orang-orang ini sebagai contoh, dia mampu menunjukkan “tiga belas karakteristik khusus yang dapat diamati dari orang-orang yang mengaktualisasikan diri, termasuk menjadi lebih perseptif, menerima diri sendiri dan orang lain, lebih spontan, otonom, kreatif, dan memiliki kehidupan emosional yang lebih kaya serta pengalaman puncak yang lebih sering.” (Aanstoos, 2016).

Menurut McLeod (2013), daftar karakteristik aktualisasi diri yang ditemukan dari studi 18 orang Maslow adalah sebagai berikut:

1. Individu memahami realitas secara efisien dan dapat mentolerir ketidakpastian;
2. Menerima diri sendiri dan orang lain apa adanya;
3. Spontan dalam berpikir dan bertindak;
4. Berpusat pada masalah (tidak egois);
5. Selera humor yang tidak biasa;
6. Mampu memandang hidup secara obyektif;
7. Sangat kreatif;
8. Tahan terhadap enkulturasi, tetapi tidak sengaja tidak konvensional;
9. Peduli terhadap kesejahteraan umat manusia;
10. Mampu mengapresiasi secara mendalam pengalaman hidup dasar;
11. Membangun hubungan interpersonal yang sangat memuaskan dengan beberapa orang;
12. Pengalaman puncak;
13. Kebutuhan privasi;
14. Sikap demokratis;
15. Standar moral / etika yang kuat.

Meskipun karakteristik di atas mungkin bukan daftar lengkap dari semua karakteristik aktualisasi diri yang dimiliki individu dalam kategori ini, namun daftar ini cukup komprehensif tentang kesamaan yang biasanya individu miliki. Tujuan membedakan tipe orang ini (terkenal atau tidak) adalah untuk menunjukkan bahwa individu yang mengaktualisasikan diri adalah orang yang bekerja keras untuk mengasah bakat fisik, serta motivasi

yang diperjuangkan dengan keras yang diperlukan untuk berpikir dan bertindak sebagai pengecualian.

Aplikasi Teori Kebutuhan

Hirarki kebutuhan Maslow adalah teori motivasi yang memanfaatkan gagasan tingkat penilaian kebutuhan manusia yang tercapai. Ide teori motivasi memanfaatkan cita-cita bahwa orang merasakan bentuk akuntabilitas yang melekat dalam diri individu untuk memenuhi tanggung jawab dan kebutuhan pribadi dalam hidup. Hierarki kebutuhan Maslow tidak hanya berfungsi untuk merevisi bagaimana ahli teori mempelajari teori motivasi manusia, tetapi juga mempengaruhi munculnya bidang psikologis lain. Dengan memperluas teorinya untuk memasukkan tingkat kebutuhan "pertumbuhan" (atau aktualisasi diri) yang lebih besar, Maslow mampu mempengaruhi "fokus dari paradigma yang muncul, yang dikenal sebagai psikologi humanistik" (Aanstoos, 2016). Paradigma ini menjadi studi dari banyak psikolog lain (seperti Carl L. Rogers) yang karyanya mempengaruhi fokus baru pada pertumbuhan pribadi.

Namun, apa yang kebanyakan orang tidak sadari, adalah klaim oleh penulis, Rodger E. Broomé, bahwa teori hierarki kebutuhan Maslow sangat dipengaruhi oleh moral dan etika yang dia temukan melalui studi pengamatan suku *Blackfoot Native American* pada tahun 1930-an (Broomé, 2017). Penulis membahas asal-usul teori tingkat penilaian kebutuhannya, dan bagaimana Maslow memperoleh pengaruh untuk penciptaannya berdasarkan cita-cita para pemimpin suku asli Amerika. Setelah dia menerima pelatihan untuk menjadi ilmuwan perilaku, Maslow memperoleh pengetahuan tentang kepalsuan stereotip penduduk asli Amerika, dan banyak aspek budaya yang menurutnya menarik untuk studinya (Broomé, 2017). Namun, alasan di balik tindakan rahasia Maslow, menyembunyikan Blackfoot Tribe sebagai pengaruhnya, adalah karena stereotip negatif yang dihadapi budaya pribumi Amerika pada saat itu. Karena fakta bahwa Maslow ingin karyanya dihargai dan dianggap serius, dia memilih untuk tidak mencantumkan informasi tersebut (Broomé, 2017).

Pengaruhnya dari Suku Blackfoot tidak dijelaskan oleh Maslow yang menurut Broomé (2017) bahwa penerapan cita-citanya tidak dilakukan dengan benar menurut para pemimpin Suku. Penulis membuat pernyataan yang mengatakan, "Tidak diketahui apakah itu perspektif positivistik yang dia pegang sepanjang hidupnya atau yang dia tidak benar-benar mengerti,

tetapi para tetua Blackfoot ... menunjukkan bahwa hierarki Maslow terbalik" (Broomé, 2017). Pada dasarnya, para pemimpin suku percaya pada versi terbalik dari hierarki Maslow di mana menyediakan kebutuhan dasar masyarakat harus berada di puncak piramida, bukan di bawah (Broomé, 2017). Ide untuk memprioritaskan kebutuhan orang-orang ini juga diterjemahkan ke dalam tingkatan hierarki lain. Broomé (2017) mengidentifikasi bagaimana Maslow menciptakan istilah "Aktualisasi diri" dalam individu, dan bagaimana itu menunjukkan seseorang menemukan "cara terbaik untuk menjadi". Penulis mencatat bahwa, "Karya Maslow selanjutnya berfokus pada nilai-nilai dan potensi kemanusiaan yang lebih tinggi: puncak pengalaman, kesadaran yang lebih tinggi, dan "pencilan kisah yang benar" berprestasi "(Broomé, 2017). Namun, sebaliknya, para pemimpin suku percaya bahwa aktualisasi selalu untuk kepentingan orang lain. " (Broomé, 2017). Ini membuktikan bahwa, bahkan dengan kesuksesan akhirnya yang diterima Maslow dalam pujian untuk teorinya, pengaruh awal yang dimaksudkan dari Suku Blackfoot benar-benar ditangkap dalam penggambarannya tentang tujuan ideologis.

Sekali lagi, karya Maslow revolusioner dalam menggeser fokus studi yang dilakukan oleh psikolog lain pada masa itu. Perbedaan paling signifikan antara psikologi humanistik dan studi sebelumnya adalah bahwa itu tidak lagi berfokus pada aspek negatif dari perkembangan dan pertumbuhan manusia seperti penyakit dan karma (Aanstoos, 2016). Sebaliknya Maslow berfokus pada tema pengayaan dan pemenuhan pribadi, dan menjalani kehidupan yang bermakna secara intrinsik (Aanstoos, 2016). Karya Maslow di bidang psikologi humanistik bahkan mendorong munculnya publikasi buku yang terkenal, berjudul *Toward a Psychology of Being*, yang kemudian menyusup ke bidang psikologi lain juga (Aanstoos, 2016).

Selain pengaruhnya di bidang psikologi, hierarki kebutuhan Maslow telah membuktikan kemampuannya untuk diterapkan di berbagai disiplin ilmu lain, serta sektor profesional lainnya. Gagasan tentang hierarki penilaian kebutuhan manusia adalah konsep yang dapat diambil oleh manajer, guru, CEO, dan pemimpin dari sektor swasta dan publik. Meskipun gagasan tentang hierarki kadang-kadang dapat disederhanakan, hal itu juga memungkinkan atasan untuk menerapkan strategi kreatif untuk memanfaatkannya di tempat kerja. Secara keseluruhan, tujuan Maslow adalah untuk menciptakan sebuah konsep yang memungkinkan

orang untuk menggunakan aktualisasi dirinya secara kreatif menuju gairah yang dianggap paling penting dalam hidup. Oleh karena itu, bentuk penyederhanaan yang berlebihan ini masih dapat membantu baik individu maupun profesional, mencapai tujuan tersebut.

Bagaimana Teori Dapat Digunakan Di Sektor Publik?

Hierarki kebutuhan Maslow berkaitan dengan cita-cita, berdasarkan gagasan bahwa orang-orang termotivasi untuk berpindah dari satu tingkat kriteria ke tingkat berikutnya, berdasarkan pada apakah kebutuhan tertentu telah terpenuhi. Teori Maslow mencakup ungkapan terkenal bahwa, "individu tidak dapat membantu orang lain, sampai Anda membantu diri sendiri". Ini pada dasarnya adalah idenya bahwa kita tidak bisa produktif dalam pengejaran eksternal untuk orang lain, sampai kita menguasai pengejaran pemenuhan kebutuhan pribadi, dan menjadi individu yang mengaktualisasikan diri.

Sebuah studi publik mengenai kemungkinan pengurangan berkelanjutan pada individu berpenghasilan rendah berusaha mempelajari bagaimana hierarki kebutuhan Maslow berdampak pada anak-anak dan keluarga ini selama rentang 10 tahun. Proses terus menerus yang menggerogoti kekuatan individu ini dan kemampuan keseluruhan untuk menangani masalah kehidupan diukur sebagai faktor kuantitatif. Korelasi dengan Hirarki Maslow adalah munculnya elemen pengukuran seperti perumahan yang stabil, status rumah tangga orang tua tunggal, dan keterlibatan dalam program makanan atau kesejahteraan anak sebagai kebutuhan fisiologis (Ginn, et. Al, 2017). Hasil penelitian menemukan bahwa keluarga yang kebutuhan hierarkisnya (berdasarkan model Maslow) tidak terpenuhi pasti lebih menderita (Ginn, et. al, 2017). Ketidakmampuan untuk memenuhi kebutuhan ini menciptakan kurangnya perkembangan individu yang tidak tertandingi. Kondisi ini membuktikan bahwa individu harus memenuhi kebutuhan dasarnya sendiri sebelum berusaha mencapai kebutuhan yang lebih besar untuk orang lain (seperti seluruh keluarganya). Namun, terkadang, orang tidak memiliki pilihan dalam hal tersebut, dan harus mencoba melakukan keduanya pada waktu yang bersamaan.

Ide ini juga berlaku di dunia profesional. Dalam dunia sumber daya manusia, tugas-tugas yang ditetapkan sebelum manajer biasanya tidak membahas kebiasaan kerja individu yang menyesuaikan diri dengan baik.

Sebaliknya, sebagian besar masalah SDM berasal dari individu yang secara pribadi tidak puas dengan kebutuhan dasarnya. Meskipun sulit untuk menangani penilaian kebutuhan motivasi pribadi individu, Manajer SDM dapat menggunakan metode tertentu untuk memuaskan kebutuhan motivasi profesional. Mengambil satu halaman dari buku Maslow, atau lebih tepatnya teorinya, dapat membantu Manajer SDM membuat hierarki kebutuhan kerja mereka sendiri untuk karyawan. Kebutuhan fisiologis di tempat kerja bisa sesederhana tingkat gaji, durasi istirahat makan siang, atau jumlah ruang kerja yang disediakan per karyawan.

Manajer SDM yang termotivasi untuk memenuhi kebutuhan dasar ini dapat sangat meningkatkan produktivitas di tempat kerja. Ini akan menunjukkan penghargaan atas kerja keras karyawan dengan kembali ke "psikologi humanistik sebagai apresiasi orang secara keseluruhan" (Aanstoos, 2017). Bidang psikologi ini menyarankan bahwa orang tidak dapat direduksi menjadi bagian-bagian (proses berlabel, naluri, dorongan, respons terkondisi), karena makna bagian mana pun hanya dapat dipahami dalam kaitannya dengan keseluruhan orang (Aanstoos, 2017). dengan demikian pada dasarnya seseorang tidak dapat memahami motivasi seseorang untuk melakukan tindakan tertentu tanpa melihat semua aspek tubuh, pikiran, dan lingkungan sosial sekitarnya yang spesifik.

Fungsi internal ini tidak hanya mempengaruhi cara berpikir orang, tetapi faktor eksternal, sosial juga mempengaruhi apa yang kita tentukan sebagai perilaku normatif. Jadi, daripada menghancurkan seseorang hanya dengan pikiran dan tindakan individu, di mana para praktisi harus mencoba untuk menentukan bagaimana aspek-aspek ini bekerja sama secara keseluruhan untuk memotivasi pekerja menuju perilaku tertentu. Misalnya, alasan kurang berprestasi pada seorang pekerja mungkin karena kurangnya rasa memiliki di tempat kerja. Menurut Maslow, manusia perlu merasa diterima dan berafiliasi dengan kelompok rekan yang dipercaya. Jika seorang pekerja belum memenuhi kebutuhan ini di lingkungan kerja, hal itu dapat mempengaruhi kurangnya motivasi untuk memenuhi tujuan kerja. Oleh karena itu, Manajer SDM yang meluangkan waktu untuk memperhatikan hal ini dapat memperbaiki rasa memiliki dan etos kerja pekerja sekaligus.

Kesimpulan

Teori Maslow menilai bahwa semua manusia tunduk pada kebutuhan yang hanya dapat dipenuhi dengan menggunakan berbagai tingkat motivasi dalam hierarki yang ditugaskan padanya. Gagasan untuk memenuhi hierarki kebutuhan, meski ideal, tidak selalu merupakan prestasi yang mudah dicapai oleh semua manusia. Masalah dan kondisi kehidupan yang berbeda dapat menyebabkan keadaan tak terduga mengganggu perkembangan ini. Oleh karena itu, penting untuk dipahami bahwa semua orang bergerak melalui hierarki Maslow dengan kecepatan dan cara yang berbeda dari yang diharapkan. Semua individu dimotivasi oleh tingkat penilaian kebutuhan yang berbeda, dan mungkin menghargai kemampuan untuk mengatasi tingkat tertentu di atas orang lain berdasarkan tantangan individu dalam hidup. Namun, bahkan saat orang memahami kesulitan diri sendiri dan kehidupan orang lain, hierarki Maslow memberikan harapan bahwa dengan mencapai berbagai tingkat kebutuhan mereka pada akhirnya dapat memiliki kehidupan yang sepenuhnya terpenuhi dengan sendirinya. Seperti yang dikatakan Johnson, Irizarry, Nguyen & Maloney, (2018), yang mengutip pendapat Sandberg (2013) dalam bukunya, "dia beralih ke dunia yang lebih setara akan terjadi orang demi orang.". Dengan tujuan ini, para ahli teori, praktisi, dan pejabat Sumber Daya Manusia sama-sama dapat mulai menciptakan masyarakat yang menghargai semua orang, di mana pun berdiri dalam hierarki.

Catatan Penting

- a. Motif manusia berhubungan langsung dengan hierarki penilaian kebutuhan.
- b. Tidak ada yang namanya kepuasan penuh atas kebutuhan di tingkat mana pun hanya pemenuhan kebutuhan yang cukup yang pernah ada untuk manusia.
- c. Arah yang digerakkan individu melalui model kebutuhan mungkin multi-arah (bolak-balik).
- d. Berdasarkan gagasan bahwa, "urutan kebutuhan mungkin fleksibel berdasarkan keadaan eksternal atau perbedaan individu". (McLeod, 2017).
- e. Alur struktur hierarki mungkin tidak sekonkret seperti yang diperkirakan oleh Maslow pada awalnya.

- f. Perilaku manusia dapat menjadi hasil dari berbagai macam motivasi atau tujuan untuk memenuhi kebutuhan penilaian di setiap tingkat.

B. Teori Motivasi ERG (*Existence, Relatedness and Growth*)

Teori motivasi ERG (*Existence, Relatedness and Growth* atau Eksistensi, Keterkaitan, dan Pertumbuhan) merupakan pengembangan teori hirarki kebutuhan Abraham Maslow (Caulton, 2012). yang dikembangkan oleh Alderfer yang lahir di Sellersville, Pennsylvania, Alderfer memperoleh gelar BA dalam bidang psikologi pada tahun 1962 di Universitas Yale, di mana ia juga memperoleh gelar PhD dalam bidang psikologi 1966. Pada tahun 1977 ia juga memperoleh sertifikasi dari American Board of Professional Psychology (ABPP). Setelah lulus Alderfer memulai karir akademisnya di Cornell University pada tahun 1966. Pada tahun 1968 ia kembali ke Universitas Yale, di mana ia menjadi peneliti, dosen dan direktur program di Departemen Ilmu Administrasi hingga tahun 1992. Pada tahun 1992 ia pindah ke Universitas Rutgers, di mana ia bertindak sebagai direktur program departemen Psikologi Organisasi di Sekolah Pascasarjana Psikologi Terapan dan Profesional selama 12 tahun.

Teori Motivasi ERG

Pada tahun 60-80an, Clayton Alderfer melakukan sebuah penelitian yang kemudian melahirkan teori *Existence, Relatedness and Growth* atau Eksistensi, Keterkaitan, dan Pertumbuhan atau sering disebut ERG. Teori ERG merupakan pengembangan, turunan dan terinspirasi dari teori motivasi kebutuhan Abraham Maslow. Menurut teori ERG menjelaskan bahwa jika individu hidup di satu tempat dan mempunyai kebutuhan mendesak yang berbeda dengan hidup di suatu tempat yang lainnya. Sebagai contoh seorang individu yang dilahirkan di Afrika, akan menjadikan kebutuhan makanan dan air bersih sebagai kebutuhan utama yang harus segera dipenuhi. Berbeda dengan seorang individu yang ada di wilayah Eropa yang menjadikan akses Wifi sebagai kebutuhan yang utama untuk didapatkan.

Clayton Paul Alderfer ABPP (1940) merupakan seorang psikolog, penulis, pembicara, pengusaha dan konsultan. Alderfer menjadi semakin terkenal dengan teori yang dikembangkannya. Pengembangan teori ERG berdasarkan dari teori hirarki kebutuhan Abraham Maslow. Teori ERG

diperkuat berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Alderfer sejak tahun 1966 sampai 1989an. Berdasarkan hasil teorinya ini Alderfer (1989) membagi kebutuhan manusia menjadi tiga, yaitu;

Existence atau keberadaan adalah suatu kebutuhan akan tetap bisa hidup sesuai dengan tingkat kebutuhan tingkat rendah dari Maslow yaitu meliputi kebutuhan fisiologis dan kebutuhan akan rasa aman. seperti lapar, rasa haus, seks, kebutuhan materi, dan lingkungan kerja yang menyenangkan.

Relatedness atau hubungan mencakup kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain. Menyangkut hubungan dengan orang-orang yang penting bagi kita, seperti anggota keluarga, sahabat, dan rekan di tempat kerja.

Growth atau pertumbuhan adalah kebutuhan yang mendorong seseorang untuk memiliki pengaruh yang kreatif dan produktif terhadap diri sendiri atau lingkungan. Realisasi dari kebutuhan penghargaan dan perwujudan diri dari Maslow. Meliputi keinginan kita untuk produktif dan kreatif dengan mengerahkan segenap kesanggupan kita. Lebih jelas bisa dilihat pada gambar 4.

Ada tiga hubungan di antara kategori yang berbeda dalam teori ERG Alderfer (1969):

Kepuasan-kemajuan: Naik ke tingkat kebutuhan yang lebih tinggi berdasarkan kebutuhan yang terpuaskan. Dengan Maslow, kemajuan kepuasan memainkan peran penting. Individu naik hierarki kebutuhan sebagai hasil memuaskan kebutuhan urutan yang lebih rendah. Dalam teori ERG Alderfer, ini belum tentu demikian. Kemajuan dari kepuasan keterkaitan ke keinginan pertumbuhan tidak mengandaikan kepuasan kebutuhan keberadaan seseorang.

Frustrasi-regresi: Jika kebutuhan tingkat yang lebih tinggi tetap tidak terpenuhi, seseorang dapat mundur ke tingkat kebutuhan yang lebih rendah yang tampaknya lebih mudah untuk dipenuhi. Frustrasi-regresi menunjukkan bahwa kebutuhan yang sudah terpenuhi dapat menjadi aktif ketika kebutuhan yang lebih tinggi tidak dapat dipenuhi. Jadi, jika seseorang terus-menerus frustrasi dalam usahanya untuk memuaskan pertumbuhan, kebutuhan keterkaitan dapat muncul kembali sebagai motivator utama.

Penguatan kepuasan: Secara berulang memperkuat tingkat kebutuhan yang terpenuhi saat ini. Penguatan kepuasan menunjukkan

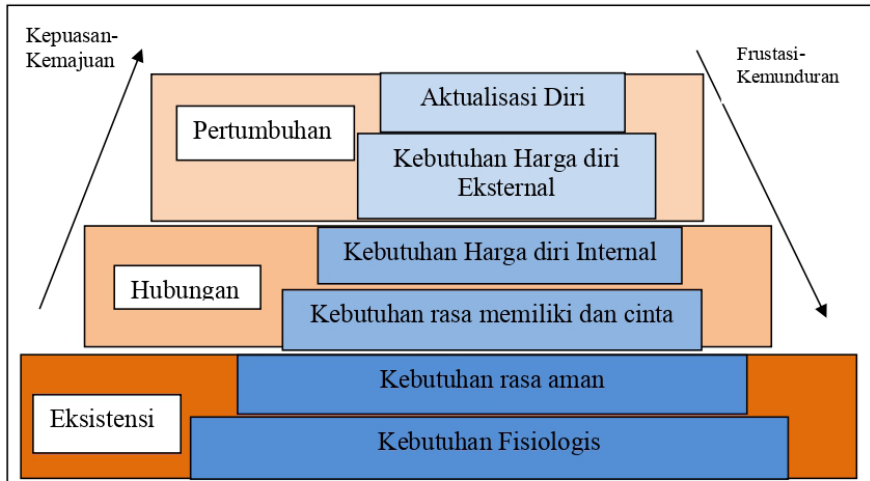
bahwa kebutuhan yang sudah terpuaskan dapat mempertahankan kepuasan atau memperkuat kebutuhan tingkat yang lebih rendah secara iteratif ketika gagal memenuhi kebutuhan tingkat tinggi.

Alderfer berpendapat bahwa pemenuhan atas ketiga kebutuhan tersebut dapat dilakukan secara simultan, artinya bahwa hubungan dari teori ERG ini tidak bersifat hirarki. Penjelasan dari sanggahan Alderfer terhadap teori hirarki Abraham Maslow adalah sebagai berikut; seseorang menurut teori Maslow akan tetap pada tingkat kebutuhan tertentu sampai kebutuhannya terpuaskan. Sedangkan menurut teori ERG, jika kebutuhan di tingkat yang lebih tinggi buruk maka seorang individu mungkin kembali untuk meningkatkan kepuasan dari kebutuhan tingkat rendah. Ini disebut frustrasi-regresi dari aspek teori ERG. Regresi adalah proses kembali ke tahap perkembangan sebelumnya dimana seseorang merasa paling nyaman. Bisa juga disebut sebagai respon umum seseorang yang sedang frustrasi atau ketika mendapat tekanan (Siagian, 2012).

Misalnya ketika kebutuhan-pertumbuhan buruk, maka seseorang mungkin akan termotivasi untuk mencapai kebutuhan yang berkaitan dan jika ada masalah dalam mencapai kebutuhan yang berkaitan, maka dia mungkin akan termotivasi oleh kebutuhan eksistensi. Dengan demikian, frustrasi/kejengkelan dapat mengakibatkan regresi untuk kebutuhan tingkat rendah.

Sementara teori hirarki Maslow kaku karena mengasumsikan bahwa kebutuhan mengikuti hirarki spesifik dan tertib, kecuali kebutuhan tingkat rendah terpuaskan, seorang individu tidak dapat melanjutkan ke kebutuhan tingkat yang lebih tinggi, Teori ERG sangat fleksibel.

Teori ERG merupakan teori motivasi yang yang menitik beratkan pemahaman terhadap perilaku individu. Menurut teori ERG, dapat saja makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, makin besar pula keinginan untuk memuaskannya. Aspek frustrasi-regresi Teori ERG memiliki efek tambahan pada motivasi kerja. Misalnya jika seorang manusia tidak diberi kesempatan pertumbuhan dan kemajuan dalam sebuah organisasi, ia mungkin kembali untuk memenuhi kebutuhan bersosialisasi, jika lingkungan atau keadaan tidak memungkinkan, ia mungkin kembali ke kebutuhan akan uang untuk memenuhi kebutuhan bersosialisasi.



Gambar 4: Teori ERG Alderfer

Perbedaan Teori ERG dengan Teori Maslow

Yang, Hwang & Chen (2011) menyebutkan bahwa teori ERG terlihat hanya menggantikan lima kebutuhan menjadi tiga kebutuhan saja. Namun demikian, yang membedakan teori ini dari teori hierarki kebutuhan Maslow adalah bahwa teori ERG ini menunjukkan bahwa (1) lebih dari satu kebutuhan akan berjalan pada waktu yang sama, dan (2) jika pemenuhan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi itu tertahan, keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih rendah semakin meningkat.

Lebih lanjut, teori ERG ini tidak berasumsi bahwa terdapat suatu hierarki yang kaku sehingga kebutuhan yang lebih rendah itu harus dipuaskan lebih dahulu sebelum bergerak ke tingkat yang lebih tinggi. Seseorang dapat saja bekerja untuk tingkat *growth* walaupun kebutuhan *existence* dan *relatedness* belum terpuaskan; atau bisa saja ketiga kelompok kebutuhan itu berjalan pada waktu yang bersamaan (Siagian, 2012).

Teori ERG juga melibatkan dimensi halangan-kemunduran (*frustration-regression*). Tidak seperti teori Maslow, teori ERG menyatakan bahwa bila tingkat kebutuhan yang peringkatnya lebih tinggi itu terhalang, hasrat seseorang untuk meningkatkan kepuasan ke tingkat yang lebih rendah akan lebih menggebu. Ketidak-mampuan untuk memenuhi kebutuhan interaksi sosial, misalnya, akan meningkatkan keinginan untuk

mendapatkan uang lebih banyak atau kondisi kerja yang lebih baik. Dengan demikian, halangan atau frustrasi tersebut dapat mengarah pada kemunduran atau regresi ke suatu kebutuhan yang lebih rendah.

Singkatnya, teori ERG ini menyatakan, seperti halnya Maslow, bahwa kebutuhan peringkat-rendah yang telah terpuaskan itu akan mengarah pada keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang peringkatnya lebih tinggi. Namun, berbagai kebutuhan dapat bertindak sebagai motivator secara bersamaan, dan frustrasi dalam mencoba untuk memuaskan kebutuhan yang peringkatnya lebih tinggi dapat mengakibatkan kemunduran pada suatu kebutuhan yang peringkatnya lebih rendah. Dalam hal ini, teori ERG bersifat lebih konsisten dengan pengetahuan mengenai perbedaan individu di antara manusia. Variabel-variabel seperti pendidikan, latar belakang pendidikan, dan lingkungan budaya dapat mengubah tingkat kepentingan atau pemicu (*driving force*) suatu kelompok kebutuhan bagi individu tertentu.

C. Teori Tiga Kebutuhan McClelland

David Clarence McClelland (20 Mei 1917-27 Maret 1998) adalah seorang psikolog Amerika, terkenal karena karyanya tentang Motivasi Need Theory. Dia menerbitkan sejumlah karya antara tahun 1950-an dan 1990-an dan mengembangkan sistem penilaian baru untuk Tes Apersepsi Tematik (TAT) dan turunannya. McClelland pencetus teori dengan mengembangkan Teori Motivasi Berprestasi, yang biasa disebut sebagai "kebutuhan untuk berprestasi" atau teori n-prestasi. Sebuah survei di *Review of General Psychology* yang diterbitkan pada tahun 2002, menempatkan McClelland sebagai psikolog ke-15 yang paling banyak dikutip di abad ke-20.

McClelland, lahir di Mt. Vernon, New York, dianugerahi gelar Bachelor of Arts dari Wesleyan University pada tahun 1938, MA dari University of Missouri pada tahun 1939, dan mendapat gelar PhD dalam psikologi eksperimental dari Yale University pada tahun 1941. Ia mengajar di Connecticut College dan Wesleyan University sebelum bergabung dengan fakultas di Universitas Harvard pada tahun 1956, di mana dia bekerja selama 30 tahun, menjabat sebagai ketua Departemen Psikologi dan Hubungan Sosial. Pada tahun 1987, ia pindah ke Universitas Boston, di mana ia dianugerahi *American Psychological Association Award untuk Distinguished Scientific Contributions*.

Tema utama dari karya David McClelland adalah tentang kepribadian dan penerapan pengetahuan itu untuk membantu orang membuat hidupnya lebih baik. Salah satu tema adalah pengembangan teori nilai-harapan dari motivasi manusia. Tema kedua adalah pengembangan tes dan metode operan, seperti Tes Apersepsi Tematik, Wawancara Peristiwa Perilaku, dan Tes Analisis Tematik. Tema ketiga adalah pengembangan studi kompetensi kerja, dan tema keempat adalah aplikasi penelitian ini untuk membantu orang dan sistem sosialnya, baik itu melalui pengembangan motivasi dan kompetensi, pengembangan organisasi dan komunitas, dan perubahan perilaku untuk melawan stres. dan kecanduan. David McClelland percaya dalam menerapkan hasil dari penelitian dan pengujian untuk melihat apakah mereka membantu orang. Ia berjasa dalam memulai 14 perusahaan riset dan konsultasi, yang terbesar adalah McBer and Company (1965-1989), yang kemudian dijual ke Yankelovich, Skelly & White.

Definisi Teori

McClelland mengklaim bahwa motivasi adalah "perhatian berulang untuk keadaan tujuan atau kondisi yang diukur dalam fantasi, yang mendorong, mengarahkan dan memilih perilaku individu". Mendasarkan karyanya pada karya Henry Murray, ia berfokus pada tiga motif khusus: kebutuhan untuk berprestasi (N-Ach); kebutuhan afiliasi (N-Aff); dan kebutuhan akan tenaga (N-Pow). N-Ach adalah keinginan untuk unggul dalam kaitannya dengan seperangkat standar. Itu adalah dorongan untuk sukses. N-Pow adalah keinginan untuk menjadi berpengaruh dan mempengaruhi organisasi. N-Aff adalah keinginan untuk hubungan pribadi yang dekat. Tiga kebutuhan McClelland, tidak berurutan, tetapi digunakan dalam kaitannya satu sama lain (Johnson, Irizarry, Nguyen, & Maloney, 2018).

Menurut McClelland kebanyakan orang memiliki dan menggambarkan campuran dari kebutuhan ini: individu yang memiliki kebutuhan tinggi untuk berprestasi memiliki ketertarikan pada situasi yang menawarkan akuntabilitas pribadi; individu dengan kebutuhan yang mendominasi akan otoritas dan kekuasaan memiliki keinginan untuk mempengaruhi dan meningkatkan status dan prestise pribadi; dan akhirnya, mereka yang sangat membutuhkan nilai afiliasi membangun hubungan yang kuat dan menjadi bagian dari kelompok atau organisasi.

Pekerjaan di tahun 1940-an hingga akhir 1960-an difokuskan pada Motif Prestasi dan dampaknya terhadap perkembangan ekonomi dan kewirausahaan. McClelland menggeser karyanya pada 1960-an untuk fokus pada motif kekuasaan, pertama menangani masalah kecanduan dan alkoholisme (McClelland, Davis, Kalin dan Wanner, 1972), kemudian ke efektivitas kepemimpinan, dan kemudian ke pengembangan masyarakat. Pekerjaan pada kepemimpinan dan manajemen membantu untuk menciptakan tingkat perilaku kemampuan seseorang, yang disebut McClelland sebagai "kompetensi." Dia juga memimpin upaya untuk menunjukkan betapa pentingnya kompetensi relatif terhadap pengetahuan dan ciri-ciri kepribadian tradisional dalam keinginan yang diinginkan. hasil pendidikan tinggi (Winter, McClelland dan Stewart, 1981). Karyanya tentang kekuatan diperluas menjadi penelitian tentang proses penyembuhan alami tubuh.

Dalam pengecualian dari fokus tipikal seorang psikolog, McClelland juga meneliti efek motif budaya dan di seluruh negeri dan mengaitkannya dengan tren skala besar dalam masyarakat, seperti pembangunan ekonomi, penciptaan lapangan kerja, provokasi perang dan kesehatan. Hasil tulisan McClelland tentang motivasi dikutip sebagai pendekatan yang paling berguna untuk motivasi dalam sebuah studi oleh mantan firma akuntansi Touche Ross & Company (Miller, 1981).

Ada tiga keinginan dasar yang mempengaruhi motivasi setiap orang. Seseorang dimotivasi oleh keinginan untuk berkuasa, berprestasi, dan berafiliasi. Individu memiliki campuran keinginan ini, dengan satu sifat umumnya lebih dominan daripada dua sifat lainnya (McClelland, 19665).

Konteks sejarah

David McClelland adalah seorang profesor Harvard mapan yang melakukan penelitian di institusi tersebut selama lebih dari tiga puluh tahun. Karyanya terutama berkaitan dengan motivasi manusia, tetapi dia juga mempelajari kepribadian dalam arti yang lebih luas (Perpustakaan Universitas Harvard, 2016). McClelland terkenal karena teori motivasinya yang sering disebut sebagai Teori Tiga Kebutuhan. Selama karirnya, McClelland mengembangkan beberapa alat untuk mengukur dan lebih memahami karakteristik manusia. Di luar dunia akademis, McClelland membuat dan membantu menjalankan beberapa program pelatihan

manajemen dengan tujuan meningkatkan prestasi kerja (McClelland & Burnham, 2008).

Teori McClelland memiliki tumpang tindih yang signifikan dengan teori motivasi dasar lainnya. Aktualisasi diri Maslow dan pemikiran Herzberg tentang orang yang berprestasi tinggi dan yang berprestasi rendah dapat dilihat dalam model pencapaian McClelland (Pardee, dalam Johnson, Irizarry, Nguyen, & Maloney, 2018). Penelitiannya sering menggunakan Teori Tiga Kebutuhan untuk mengkonseptualisasikan pemikiran lain selain kinerja kerja karyawan yang sederhana, seperti bagaimana setiap motivasi mempengaruhi kesehatan: membuat klaim bahwa beberapa motif mengarah pada hal-hal seperti tekanan darah tinggi, stres, dan kadar testosteron abnormal (McClelland, Floor, Davidson, & Saron, 1980). Meskipun pernyataan ini tetap meragukan, banyak studi McClelland tentang motivasi manusia telah membantu menciptakan landasan bagi peneliti masa depan untuk membangun.

Latar Belakang

Pekerjaan McClelland telah membantu menciptakan tes kepribadian untuk mengukur potensi dan kemampuan karyawan (McClelland & Burnham, 2008; Sokolowski, Schmalt, Langens, & Puca, 2000). Apa yang telah McClelland lakukan ini juga dapat berfungsi sebagai alat untuk lebih memahami sekelompok individu dan keinginannya sehingga tindakan dapat diambil untuk memastikan kebutuhan individu terpenuhi. Sebagai contoh; Orang yang memiliki motivasi kuat mungkin memerlukan jalan yang jelas untuk kemajuan, orang dengan motivasi berprestasi mungkin membutuhkan tantangan terus-menerus, dan orang yang memiliki motivasi untuk berafiliasi mungkin membutuhkan penilaian dan umpan balik yang teratur. Berikut ini dijelaskan masing-masing motif:

1. Motif Kekuasaan.

Individu yang dimotivasi oleh kekuasaan digambarkan sebagai mereka yang mencari kendali dan pengaruh atas orang lain (McClelland, 1975). Ketika McClelland mendeskripsikan orang yang termotivasi oleh kekuasaan, dia tidak selalu mengacu pada seorang diktator otoriter yang membutuhkan supremasi absolut dan bawahan yang patuh untuk mengikuti setiap perintahnya. Idealnya, paradigma perilaku ini lebih dekat dengan seorang Pembina; seseorang yang menyadari bahwa individu

harus tetap berada di pinggir lapangan dan membiarkan para pemain melakukan yang terbaik. Sebaliknya, mereka memengaruhi dan mengatur orang-orang di bawah mereka sambil mendelegasikan tanggung jawab. Individu yang sangat termotivasi oleh kekuasaan kemungkinan besar akan mencari prestise, pengakuan, perhatian, dan kekayaan (McClelland, 1965, 1967, 1975). Orang-orang ini secara alami tertarik pada posisi kepemimpinan dan kemungkinan akan berusaha untuk bekerja melalui jajaran organisasi mana pun. Sebagai karyawan, penting untuk dicatat bahwa orang-orang ini mudah frustrasi.

Boneva et al (1998) melakukan penelitian yang menemukan bahwa individu seperti itu cenderung melakukan perjalanan jauh untuk menemukan peluang yang lebih sesuai dengan keinginannya. Ide ini dengan mudah diterjemahkan ke dalam populasi tenaga kerja yang akan memiliki sedikit perselisihan dengan meninggalkan posisi saat ini untuk sesuatu yang mungkin akan memuaskan motivasi kekuatan (Boneva, et al, 1998).

McClelland berpendapat bahwa individu yang dimotivasi oleh kekuasaan sebenarnya bisa menjadi pemimpin yang hebat, dan mungkin paling cocok untuk posisi manajemen (McClelland & Burnham, 2008). Ini bukan untuk mengatakan bahwa siapa pun yang menginginkan kendali dan pengaruh akan menjadi pemimpin yang baik. Sebaliknya, manajer yang otoritatif secara agresif akan menghasilkan tenaga kerja yang berkinerja buruk. Namun, manajer yang memiliki motivasi kekuasaan yang mendelegasikan tanggung jawab akan lebih mungkin memimpin divisi yang sangat sukses di perusahaan.

2. Motif Berprestasi.

Individu yang termotivasi oleh prestasi digambarkan sebagai orang yang ingin berprestasi, menjadi lebih baik dalam sesuatu demi menjadi lebih baik (McClelland, 1967). Sarjana lain telah menggambarkan individu-individu ini sebagai orang yang menginginkan, "... umpan balik yang jelas, tidak ambigu dan langsung" (Arnolds & Boshoff, 2003 hal76). Orang-orang ini menerima rasa kepuasan yang besar dari tindakan melampaui orang-orang di sekitar mereka. McClelland (1967) menetapkan bahwa rasa pencapaian ini harus datang secara intrinsik dan menunjukkan bagaimana penghargaan ekstrinsik menghancurkan motivasi berbasis hasil karyawan

yang baik, dan telah dikonfirmasi oleh penelitian lain (Arnolds & Boshoff, 2003).

Serupa dengan individu yang dimotivasi oleh kekuasaan, orang yang bermotivasi prestasi sangat mungkin untuk mengubah lokasi jika merasa kebutuhan mereka tidak terpenuhi (Boneva, et al, 1998). Orang-orang ini membutuhkan tantangan, individu ini perlu bekerja dengan hasil yang terlihat jelas, tidak suka bekerja dalam kelompok, dan ingin bertanggung jawab sepenuhnya atas kesuksesan mereka sendiri. Ini mungkin mengapa sebagian besar pemilik usaha kecil yang sukses memiliki pola pikir pencapaian (Miron & McClelland, 1979). Orang-orang seperti ini dianggap sebagai penggerak utama dalam menumbuhkan ekonomi (Arnolds & Boshoff, 2003). Meskipun demikian, kepribadian ini dapat menjadi bermasalah ketika individu tersebut naik ke peran manajemen. Orang-orang ini ingin melakukan sesuatu sendiri, dan sering kali menolak melakukan sesuatu sebagai tim. Ketika ditempatkan pada posisi otoritas, individu akan sering menemukan diri gagal untuk mendelegasikan tanggung jawab, dan sebaliknya, mengelola bawahan mereka secara mikro (McClelland & Burnham, 2008).

Namun, Stahl (1983) percaya bahwa bakat manajerial tidak hanya terkait dengan motif kekuasaan seperti yang sering dikemukakan McClelland (1965, 1967, & 1975). Alih-alih, Stahl berteori bahwa kombinasi kekuatan dan prestasi adalah keadaan ideal bagi manajer yang efektif. Melalui studinya sendiri, dia menemukan bahwa keduanya benar: memang, kekuasaan adalah motivator yang hebat bagi eksekutif tingkat tinggi, tetapi kekuasaan dan prestasi diperlukan untuk manajemen tingkat menengah dan bawah. Selain itu, McClelland dan Stahl setuju bahwa manajer yang efektif sangat jarang termotivasi oleh afiliasi.

3. Motif Sosial.

Individu yang dimotivasi oleh afiliasi digambarkan sebagai individu yang memberi penghargaan tinggi pada hubungan sosial dan menyesuaikan diri dengan suatu kelompok (McClelland, 1967). Motivasi utama individu ini untuk melakukan tugas dengan baik adalah keinginan untuk menyenangkan rekan kerja dan manajer, dan akan melakukan apa saja agar tidak mengecewakannya. Individu ini jarang pergi untuk mencari peluang lain dan lebih memilih untuk tetap dengan apa yang mereka kenal

(Boneva et al, 1998). Namun, mereka bekerja dengan baik dalam tim dan lebih suka bekerja sendiri.

Meskipun mengagumkan, McClelland berpendapat bahwa mereka seringkali merupakan karyawan dan manajer yang paling tidak efektif. Sementara individu yang termotivasi oleh kekuasaan atau prestasi ingin selalu meningkatkan posisi atau status mereka, mereka yang termotivasi oleh afiliasi sering kali merasa puas dengan keberadaan mereka.

Bagaimana Teori ini Digunakan

Pekerjaan McClelland telah membantu menciptakan tes kepribadian untuk mengukur potensi dan kemampuan karyawan (McClelland & Burnham, 2008). Ini juga dapat berfungsi sebagai alat untuk lebih memahami sekelompok individu dan kebutuhan mereka sehingga tindakan dapat diambil untuk memastikan kebutuhan individu terpenuhi. Sebagai contoh; Orang yang termotivasi untuk berprestasi mungkin membutuhkan tantangan yang konstan, orang yang termotivasi oleh afiliasi mungkin membutuhkan penilaian dan umpan balik yang teratur, dan orang yang memiliki motivasi kuat mungkin membutuhkan jalan yang jelas untuk kemajuan.

McClelland & Burnham (2008) menggunakan kuesioner bersama dengan meminta peserta menulis cerita untuk menguji jenis dan tingkat motivasi mereka. Sokolowski, Schmalt, Langens, & Puca (2000) mengembangkan tes untuk mengidentifikasi paradigma motivasi seseorang yang disebut *The Multi-Motive Grid* (MMC). Tes ini menunjukkan subjek beberapa foto bersama dengan pernyataan yang sesuai. Reaksi mereka kemudian dapat digunakan untuk mengukur apakah mereka lebih berdasarkan kekuatan, prestasi, atau afiliasi.

Beberapa lokakarya dan kursus pelatihan telah dikembangkan untuk meningkatkan keterampilan manajerial berdasarkan Teori Tiga Kebutuhan McClelland. McClelland & Burnham (2008) menceritakan tiga kisah sukses tertentu berkat lokakarya. Ketiga kasus ini mewakili hasil unik yang dapat terjadi setelah mengidentifikasi motivasi manajer yang berkinerja buruk. Seorang subjek yang terlalu membebani afiliasi secara dramatis meningkatkan keefektifan departemennya dengan beralih ke pola pikir berbasis kekuatan. Orang lain terlalu fokus pada pencapaian untuk menjadi manajer yang efektif, jadi dia memutuskan untuk berganti peran di dalam perusahaan dan menjadi penjual yang sangat sukses. Yang

terakhir memiliki kombinasi sifat yang tepat, tetapi memiliki gaya otoriter. Setelah menyadari sikap kontraproduktifnya, ia dengan mudah menyelesaikan masalah tersebut dan segera menjadi Wakil Presiden perusahaan.

Bagaimana Teori Dapat Digunakan di Sektor Publik

Menggunakan profil motivasi McClelland, Guyot (1962) mempelajari 247 bisnis dan manajer menengah pemerintah federal untuk menguji tingkat kekuasaan, prestasi, dan afiliasi mereka. Dia menemukan bahwa manajer pemerintah memiliki tingkat pencapaian dan afiliasi yang lebih tinggi daripada manajer dalam bisnis. Selain itu, terdapat sedikit perbedaan dalam tingkat kekuatan motivasi di antara mereka. Andersen (2010) berpendapat bahwa fenomena ini dijelaskan oleh fakta bahwa "lembaga asuransi sosial" adalah lembaga untuk masyarakat dan barang publik, sehingga skor afiliasi yang lebih tinggi masuk akal. Berlawanan dengan Guyot, Andersen menemukan bahwa manajer sektor swasta memiliki motivasi kekuatan yang jelas lebih tinggi (Andersen, 2010).

Penerapan teori ini kemungkinan akan memiliki sedikit atau tidak ada perbedaan antara penggunaannya di sektor publik dan bagaimana ia telah digunakan di sektor swasta. Teori McClelland mengatakan bahwa semua orang akan termasuk dalam kategori kekuasaan, pencapaian, dan afiliasi. Meskipun keseimbangan tipe kepribadian mungkin berbeda di sektor publik, penerapannya kurang lebih sama. Khojasteh (1993) dan Wright (2001) menegaskan kesamaan ini dengan mengatakan bahwa manajemen publik dan swasta pada posisi yang sama memiliki keinginan dan tujuan yang sama. Namun, Khojasteh (1993) memperingatkan bahwa karena manajer sektor publik cenderung tidak melihat pencapaian mereka secara langsung, mereka sering bergumul dengan kepuasan.

Andersen (2010) menunjukkan bahwa pengetahuan dan kemampuan untuk mengidentifikasi keinginan motivasi ini akan membantu pemberi kerja dalam merekrut, mempertahankan, memilih, dan mempromosikan. Dari sana, manajemen dapat menyesuaikan pengalaman karyawan untuk memaksimalkan hasil mereka. Mereka yang dimotivasi oleh kekuasaan harus diberi tanggung jawab dan kendali. Orang yang berprestasi harus diberi tantangan dan pengakuan. Mereka yang termotivasi oleh afiliasi harus diberi komunitas yang hangat dan ramah.

Setelah kebutuhan setiap karyawan terpenuhi, kinerja mereka harus meningkat (McClelland, 1967). Karena karyawan di sektor publik umumnya memiliki tingkat afiliasi yang lebih tinggi, manajemen mungkin perlu memberikan perhatian ekstra kepada karyawan mereka.

Kesimpulan

McClelland menyadari bahwa motivasi karyawan tidak terlalu sederhana. Sebaliknya, ia mencatat bahwa perbedaan dalam tipe kepribadian dan keinginan memengaruhi kebutuhan yang harus dipenuhi setiap orang agar dapat termotivasi dengan baik. Setiap orang memiliki kebutuhan akan kekuasaan, prestasi, atau afiliasi. Manajer yang terlatih akan mengenali kebutuhan bawahannya dan menyesuaikan aktivitasnya dengan kebutuhan tersebut. Tempat kerja yang ideal mencakup manajer berbasis kekuatan dan karyawan berbasis prestasi. Namun, selalu ada pengecualian, dengan orang yang berbasis afiliasi sering kali menjadi yang paling siap untuk situasi tertentu.

Catatan Penting

1. Manajer mungkin memerlukan program pelatihan khusus untuk memastikan individu dapat membantu karyawan mencapai potensi penuh.
2. Manajemen harus mampu mengidentifikasi kebutuhan karyawannya dan harus dapat memotivasi individu tersebut sesuai dengan keinginannya.
3. Tempat kerja harus menyesuaikan dengan ciri kepribadian unik setiap orang.

BAB 4

TEORI MOTIVASI KEADILAN

“Ketika orang merasa diperlakukan secara adil atau menguntungkan, mereka cenderung lebih termotivasi”-- J. Stacy Adams

Perasaan tidak adil adalah sumber ketidakpuasan kerja yang paling sering dilaporkan di penelitian Herzberg. Meskipun teori motivasi-higienis memberi relatif sedikit perhatian pada temuan ini, teori lain telah membuat keinginan atau kebutuhan ini untuk keadilan, keadilan, atau ekuitas fokus mereka. Teori semacam ini telah diartikulasikan oleh sejumlah individu dalam berbagai bentuk. Pada dasarnya, mereka berkaitan dengan hubungan pertukaran antara individu dan kelompok, dan efek motivasi dari ketidakseimbangan yang dirasakan dalam pertukaran. Aplikasi dari teori jenis ini diperluas di luar hubungan organisasi yang menjadi minat utama, terutama hubungan eksploitatif, hubungan membantu, dan hubungan intim (Walster, Berscheid, dan Walter 1973). Teori yang dikembangkan oleh Adams (1963a, 1965) tampaknya tidak hanya paling relevan untuk pemahaman motivasi karyawan, tetapi juga yang paling sepenuhnya diartikulasikan. Selain itu sudah menjadi sumbernya dari badan penelitian yang cukup besar yang dirancang untuk menguji berbagai proposisinya dan telah diberikan cukup banyak perhatian oleh administrator upah dan gaji.

A. Teori Adams

J. Stacy Adams lahir pada tahun 1925; dia menerima semua gelarnya di bidang psikologi—di tingkat sarjana dari University of Mississippi dan sebagai mahasiswa pascasarjana dari University of North Carolina. Setelah menerima gelar doktor pada tahun 1957, ia pergi ke departemen psikologi di Stanford untuk tiga tahun dan kemudian menjabat sebagai psikolog penelitian di General Electric Company di Crotonville, New York. Ini sebagai bagian dari upaya untuk mendirikan program ilmu sosial dasar dalam perusahaan, dimodelkan dalam skala kecil setelah organisasi Bell Labs secara fisik ilmu pengetahuan. Program Crotonville tidak bertahan lebih dari tahun 1960-an, tetapi sementara di sana, Adams berkembang teorinya dan melakukan studi tes awal. Setelah General Electric, Adams kembali ke University of North Carolina, kali ini dengan janji di sekolah

bisnis, di mana dia tinggal selama sisa hidupnya. Di sana dia terus menerbitkan teori ekuitas, tetapi minat lama dalam rentang batas peran dalam organisasi (Adams 1976) menyerap banyak perhatiannya pada 1970-an dan 1980-an. Pada saat kematiannya pada tahun 1984, ia sebagian besar beralih ke masalah makro yang jauh lebih jauh dari motivasi.

Teori keadilan memiliki dasar yang kuat dalam karya Adams (1963, 1965). Adams mengembangkan teori ketidaksetaraan berdasarkan karya Festinger (1957) (sebagaimana dikutip dalam Adams, 1963) dan teorinya tentang disonansi kognitif. Adams (1963) menjelaskan tentang teori disonansi kognitif menjadi dua asumsi, pertama yang menyatakan bahwa adanya ketidaksetaraan akan menciptakan ketegangan. Ukuran ketegangan bervariasi dengan mempertimbangkan jumlah ketidaksetaraan. Kedua, tegangan yang tercipta akan mendorong pemiliknya untuk berusaha mengurangi ketegangan tersebut (Adams, 1963).

Teori keadilan mengandung tiga premis utama yaitu:

Pertama menyatakan bahwa karyawan harus merasakan bahwa kontribusi mereka dikembalikan secara adil dan merata (Carrell & Dittrich, 1978; Ramlall, 2004).

Kedua menyatakan bahwa konsep tersebut merupakan konsep perbandingan sosial. Perbandingan sosial adalah bagaimana karyawan mempercayai hasil mereka harus dikembalikan berdasarkan masukan mereka. Input terdiri dari keterampilan, pendidikan, dan usaha dan hasil terdiri dari kompensasi, tunjangan tambahan, promosi, dan status pekerjaan (Adams, 1963; Carrell & Dittrich, 1978).

Ketiga, bahwa jika seorang karyawan merasa dirinya dalam situasi yang tidak adil, maka akan berusaha untuk mengurangi ketidakadilan (Adams, 1963; Carrell & Dittrich, 1978). Individu mungkin mencoba untuk menyelesaikannya ketidakadilan oleh disonansi kognitif (Adams, 1965) atau perubahan input dan hasil, atau dengan meninggalkan organisasi (Carrell & Dittrich, 1978).

Teori keadilan telah diterapkan pada industri perhotelan dalam studi terbaru oleh Susskind (2002). Susskind (2002) menafsirkan teori keadilan dengan kata-kata konsumen restoran sebagai pola komunikasi. Konsumen menilai pengalaman mereka berdasarkan apa yang mereka miliki dan terima yang seimbang dengan ekspektasi dan biaya (Susskind, 2002). Untuk mengukurnya Susskind (2002) mewawancarai 310 pelanggan

pusat perbelanjaan di timur kota Midwestern Amerika Serikat di sebuah meja di depan food court mal. Setiap peserta diberi tiket lotere untuk berpartisipasi dalam survei. Peserta diminta menjelaskan keluhan baru-baru ini dalam pengaturan restoran dalam enam bulan terakhir itu dibawa ke perhatian penyedia layanan. Pertanyaan selanjutnya adalah mendeskripsikan resolusi pengaduan.

Susskind (2002) mengkategorikan keluhan ini menjadi dua dimensi: terkait makanan dan layanan terkait. Klasifikasi dua-dua dibangun menggunakan derajat koreksi pengaduan (koreksi tinggi atau rendah), dan hasil pengalaman (positif atau negatif). Outputnya adalah matriks empat persegi yang terdiri dari 1.) derajat rendah koreksi dan hasil negatif, 2.) tingkat koreksi rendah dan hasil positif, 3.) koreksi tingkat tinggi dan hasil negatif, 4.) tingkat koreksi tinggi dan hasil positif, (Susskind, 2002). Ketimpangan tersebut mengakibatkan bahwa saat makan di rumah makan tersebut situasi mengikuti dua postulat teori disonansi kognitif Festinger (1957) (sebagai dikutip dalam Adams, 1965). Postulat pertama adalah adanya ketimpangan menciptakan ketegangan, dan bahwa ketegangan tersebut relatif terhadap tingkat ketidakadilan. Kedua dalilnya adalah bahwa ketegangan akan memotivasi orang tersebut untuk mencapai keadilan (Adams, 1965).

Namun harus dipahami untuk pemerataan yang akan dicapai dalam pemulihan layanan restoran situasi, koreksi harus sedekat mungkin dengan keinginan pelanggan tersebut (Susskind, 2002). Berikut ini adalah hasil proses pengalaman pelanggan keterkaitan dengan teori motivasi keadilan.

Pengalaman

Derajat Korelasi	Hasil yang baik Koreksi yang tinggi	Hasil yang tidak Baik Koreksi yang tinggi
	Hasil yang baik Koreksi yang rendah	Hasil yang baik Koreksi yang rendah

Gambar 5: Metrik Koreksi/Hasil (Susskin, 2002)

Aplikasi

Aplikasi potensial dari teori keadilan organisasi dan temuan penelitian sebenarnya cukup banyak. Namun aplikasi yang sebenarnya untuk berlatih jumlahnya sedikit, mungkin karena bidang keadilan organisasi baru diperhatikan akhir-akhir ini (Greenberg dan Lind 2000). Mungkin beberapa pemahaman tentang apa yang mungkin terjadi di masa depan dapat dicapai dengan menjelaskan beberapa temuan yang tampaknya memiliki potensi untuk diterapkan. Sebuah studi tentang insiden sabotase seperti yang dilaporkan oleh mereka yang terlibat kepada pihak ketiga yang tidak berkepentingan menghasilkan hasil yang dapat membantu mengendalikan sabotase (Ambrose, Seabright, dan Schminke 2002). Ketidakadilan adalah penyebab paling umum yang dicatat. Ketidakadilan interaksional tampaknya menimbulkan pembalasan, sementara ketidakadilan distributif lebih mungkin menghasilkan pemulihan keadilan. Efek aditif ada sehingga semakin banyak jenis ketidakadilan yang berbeda diaktifkan, semakin besar tingkat keparahan sabotasenya. Implikasinya, sabotase sebagian besar dapat dikelola dengan mengambil langkah-langkah untuk meminimalkan berbagai jenis ketidakadilan, tetapi penelitian ini tidak memberikan panduan tentang bagaimana tepatnya untuk menyelesaikannya.

Sebuah studi terhadap hampir 1.000 mantan karyawan yang telah dipecat atau diberhentikan berurusan dengan potensi untuk mengajukan klaim hukum bahwa penghentian yang dilakukan perusahaan adalah salah (Lind, Greenberg, Scott, dan Welchans 2000), orang akan mengharapakan perusahaan untuk menghindari jika memungkinkan mengingat biaya yang terlibat. Status pengarsipan sangat terkait dengan perasaan perlakuan tidak adil dan tidak sensitif, terutama pada saat pemutusan; ketidakadilan interpersonal tampaknya terlibat. Tindakan hukum dapat dihindari jika praktik hubungan manusia yang efektif diterapkan, dan orang tersebut diperlakukan dengan hormat dan bermartabat. Sejalan dengan itu, memberikan pemberitahuan penghentian beberapa minggu, membantu untuk mencari pekerjaan kembali, mengambil langkah-langkah untuk meringankan kesulitan keuangan, menawarkan konseling, dan hal lain yang dapat dilakukan untuk meningkatkan identitas diri yang positif.

Sebuah studi di Kanada menggunakan karyawan dari tiga organisasi yang berbeda dilakukan untuk menentukan: bagaimana jenis keadilan berhubungan dengan kepuasan dengan gaji dan tunjangan

(Tremblay, Sire, dan Balkin 2000). Temuan menunjukkan bahwa keadilan distributif adalah prediktor kepuasan gaji yang lebih baik (sesuai dengan teori keadilan), sedangkan keadilan prosedural memberikan penjelasan manfaat yang lebih baik dalam kepuasan. Jadi, membedakan jenis keadilan organisasi, dan menangani masing-masing, adalah penting bagi setiap perusahaan yang ingin mempertahankan tingkat kepuasan yang tinggi. Kondisi ini tidak mengatakan dengan tepat apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan kepuasan, tetapi bagaimana mengatakan ke mana harus mencari. Sebuah studi yang dilakukan di dua kantor perusahaan yang terpisah jauh, menggunakan layanan pelanggan perwakilan, membandingkan perilaku pencurian sebenarnya dari orang-orang yang terpapar program etika dan orang yang tidak (Greenberg 2002). Program etika termasuk mendefinisikan dan menegur pencurian oleh karyawan, serta:

- a. kode etik formal yang menetapkan harapan perusahaan dalam hal itu;
- b. komite etik untuk mengembangkan dan mengevaluasi kebijakan perusahaan;
- c. program pelatihan etika yang dirancang untuk memfasilitasi pemahaman karyawan tentang etika masalah; d
- d. an praktik disipliner yang ditetapkan untuk menghukum perilaku yang tidak etis.

Pelatihan yang disebutkan pada urutan c di atas mencakup tidak kurang dari sepuluh jam selama sembilan bulan mendahului penelitian; itu berisi permainan peran dan studi kasus, dan melibatkan harapan perilaku, menganalisis keputusan etis, ditambah meringkas prosedur perusahaan di bidang etika.

Ada bukti jelas bahwa mereka yang terlibat dalam program etika ini, termasuk: pelatihan, lebih kecil kemungkinannya untuk terlibat dalam pencurian selanjutnya. Hasil serupa telah diperoleh dengan pelatihan diterapkan untuk manajer (Greenberg dan Lind 2000). Jadi pelatihan yang berhubungan dengan keadilan memang muncul memiliki efek yang diinginkan dalam mengurangi hasil yang bersifat negatif. Tanpa pertanyaan ada contoh konsekuensi organisasi yang negatif, atau organisasi perilaku buruk, yang terjadi tanpa melibatkan pertimbangan keadilan (Vardi dan Weitz 2004). Di antara teknologi yang telah dikembangkan hingga saat ini untuk menangani pelanggaran berbagai

jenis keadilan organisasi, semacam pelatihan etis untuk manajer atau karyawan telah dibawa ke tingkat yang paling tinggi.

Kesimpulan

Keadilan distributif pada teori keadilan, tampaknya bergerak semakin menggabungkan karakteristik kepribadian dalam repertoarnya. Jika Adams masih hidup, mungkin akan memasukkan faktor organisasi makro juga. Bagaimanapun, teori keadilan tetap cukup aktif, tetapi terutama dalam konteks keadilan organisasi yang lebih luas. Namun demikian fakta menunjukkan bahwa Adams tidak pernah mampu mengembangkan teknologi yang tepat untuk mempraktikkan teorinya. Seperti pendekatan keadilan organisasi lainnya, teori keadilan telah menunjukkan potensi yang luar biasa untuk memberikan kontribusi banyak aplikasi yang berguna, tetapi potensi ini masih tetap harus sepenuhnya maju. Teori keadilan hampir mencapai status operasional, tetapi teori keadilan seolah mandeg atau stagnan perkembangannya selama bertahun-tahun ini.

BAB 5

TEORI MOTIVASI EKPEKTASI

“orang-orang akan termotivasi untuk melakukan hal-hal tertentu guna mencapai tujuan apabila mereka yakin bahwa tindakan mereka akan mengarah pada pencapaian tujuan tersebut”--Vroom dalam Koontz (1990)

Victor Vroom dibesarkan di Montreal dan menerima gelar sarjana di bidang psikologi dan masternya dalam psikologi industri dari McGill University, yang terakhir pada tahun 1955 pada usia dua puluh tiga tahun. Setelah dari Canada ia pindah ke Amerika Serikat di mana ia menerima gelar Ph.D. di bidang psikologi industri dari Universitas Michigan. Disertasi doktoralnya (Vroom 1960) adalah tahun 1959 pemenang penghargaan dalam Seri Disertasi Doktorat Ford Foundation. Pada tahun 1960 ia bergabung dengan fakultas psikologi di University of Pennsylvania, dan selama tiga tahun di sana dia menulis banyak tulisan tentang Kerja dan Motivasi (Vroom 1964), menyajikan versinya tentang teori harapan. Pada tahun 1972 Vroom pindah ke Yale School of Industrial Administrasi pada saat, ternyata, sekolah itu juga tenggelam dalam banyak masalah yang sama yang pernah ada di Carnegie (Vroom 1993). Namun dia tetap di Yale selama bertahun-tahun sejak.

Lyman Porter lahir pada tahun 1930 dan dibesarkan di Indiana. Pekerjaan sarjananya adalah di bidang psikologi. Setelah dari Indiana ia pergi ke Yale yang memperdalam psikologi eksperimen, namun pada akhirnya ia bergeser secara informal ke psikologi industri. Setelah menerima gelar doktor pada tahun 1956, ia mengambil psikologi industri di Berkeley. Meskipun ia memiliki beberapa publikasi terkait dengan aspek pembelajaran, konsisten dengan latar belakangnya dalam psikologi eksperimental, Porter tidak menerbitkan kajian tentang industri sampai setelah kedatangannya di California. Lawler lahir pada tahun 1938 dan datang ke Berkeley pada tahun 1960 melalui jurusan sarjana di psikologi di Brown University. Tak lama kemudian kolaborasi Porter-Lawler yang mengarah ke versi kedua dari teori harapan dimulai. Kolaborasi ini adalah salah satu dari banyak yang melibatkan Porter dan seorang mahasiswa pascasarjana yang kemudian mencapai kesuksesan besar (lihat Nielson and Eisenbach 2001; Stephens dan Sommer 2001). Upaya Porter-Lawler sangat dipengaruhi dengan penerbitan buku Vroom tahun 1964. Kemudian di

tahun yang sama, Lawler menyelesaikan gelarnya dan bergabung dengan School of Industrial Administration di Yale. Dia kemudian kembali ke departemen psikologi di Michigan. Penunjukan utamanya di Michigan, bagaimanapun, berada di Institut Penelitian Sosial. Dia kemudian pindah ke sekolah bisnis di University of Southern California, di mana ia terlibat dalam melakukan penelitian skala besar proyek tidak berbeda dengan yang dia terlibat di Michigan (Lawler 1993), tetapi sekarang dengan terutama pendanaan perusahaan. Dia tetap di USC selama tahun-tahun berikutnya.

Porter meninggalkan Berkeley pada tahun 1967 (setelah tahun kunjungan bekerja dengan Lawler di Yale) untuk bergabung dengan University of California di Sekolah Pascasarjana Administrasi Irvine. Di sana dia kemudian menjabat sebagai dekan sekolah selama beberapa tahun dan tetap di sana sampai dia pensiun baru-baru ini (Porter 1993). Ia adalah penulis utama teori harapan, tetapi ada orang lain yang membuat teori dan kontribusi penelitian pada tahun 1960-an. Di antaranya, Galbraith dan Cummings (1967) dan Graen (1969) pantas disebutkan secara khusus.

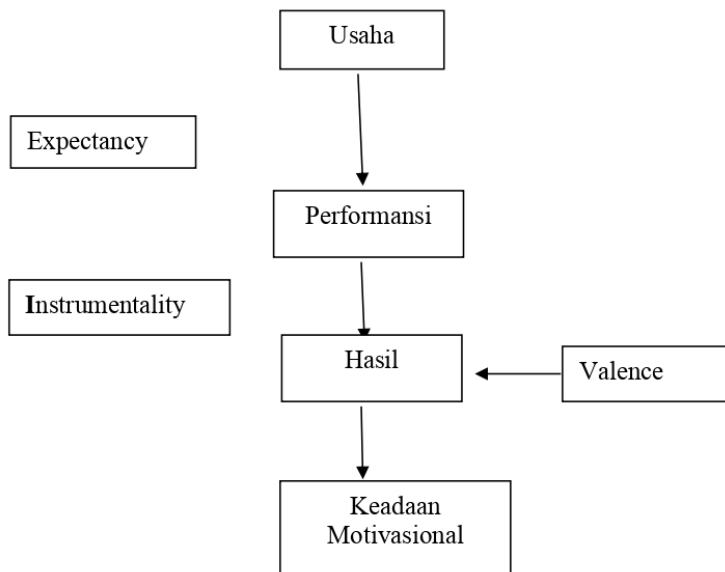
A. Teori Vroom

Vroom (1964) mengembangkan teori harapan sebagai teori motivasi kerja. Teori harapan merupakan teori yang mengembangkan tiga komponen yaitu valensi, perantara, dan harapan (Vroom, 1964). Valensi dikembangkan dari hasil teori yang dikembangkan oleh Lewin (1938), & Tolman (1959), (seperti dikutip oleh Vroom, 1964) yang berarti dipahami untuk menggambarkan preferensi, atau "orientasi afektif terhadap hasil" (Vroom, 1964). Hasil dapat diberi label sebagai hasil positif atau pendekatan, negatif atau hasil penghindaran (Vroom, 1964). Hasil positif valent adalah hasil di mana individu lebih suka mencapai hasil daripada tidak mencapai hasil, dan hasil negatif valent adalah ketika individu memilih untuk tidak mencapai hasilnya (Vroom, 1964).

Vroom (1964) selanjutnya menjelaskan bahwa mungkin ada ada perbedaan antara kepuasan yang diharapkan dengan yang diterima serta dengan yang sebenarnya tentang kepuasan. Kepuasan yang diantisipasi dicatat sebagai valensi, dan kepuasan aktual diberi label sebagai nilai (Vroom, 1964). Teori ini juga menyoroti tingkat motivasi dibandingkan terhadap hasil kinerja (Ramlall, 2004). Namun, tidak semua hasil seperti itu menjadi valent positif atau negatif kepada individu serta diharapkan akan memuaskan atau tidak memuaskan. Kinerja dapat ditingkatkan untuk

meningkatkan status di komunitas atau saat bekerja melalui promosi (Vroom, 1964).

Instrumentalitas adalah dalil kedua dari teori yang dijelaskan sebagai "Keyakinan probabilitas yang menghubungkan satu hasil dengan hasil lainnya," (Ramlall, 2004). Sebuah hasil akan bernilai positif jika individu percaya bahwa hasil mengandung perantaraan tinggi untuk pencapaian hasil valent positif dan penghindaran hasil valent negatif (Ramlall, 2004). Konsep terakhir dari teori ini diberi label sebagai harapan. Vroom (1964) mendefinisikan harapan sebagai keyakinan yang dimiliki yang diikuti oleh hasil tertentu.



Gambar 6: Model Ekspektasi Vroom (Isaac, Zerbe, & Pitt, 2001)

Pada gambar 6, model ekspektasi Vroom, individu akan merasa termotivasi ketika tiga kondisi yang dirasakan: 1) pengeluaran pribadi dari usaha akan menghasilkan barang tingkat kinerja yang cukup, (harapan), 2) kinerja akan mengarah pada suatu hasil untuk individu, (perantaraan), 3) hasil memiliki nilai bagi individu, (valensi), (Isaac, Zerbe, & Pitt, 2001). Kondisi pertama menggambarkan hubungan antara usaha dan kinerja,

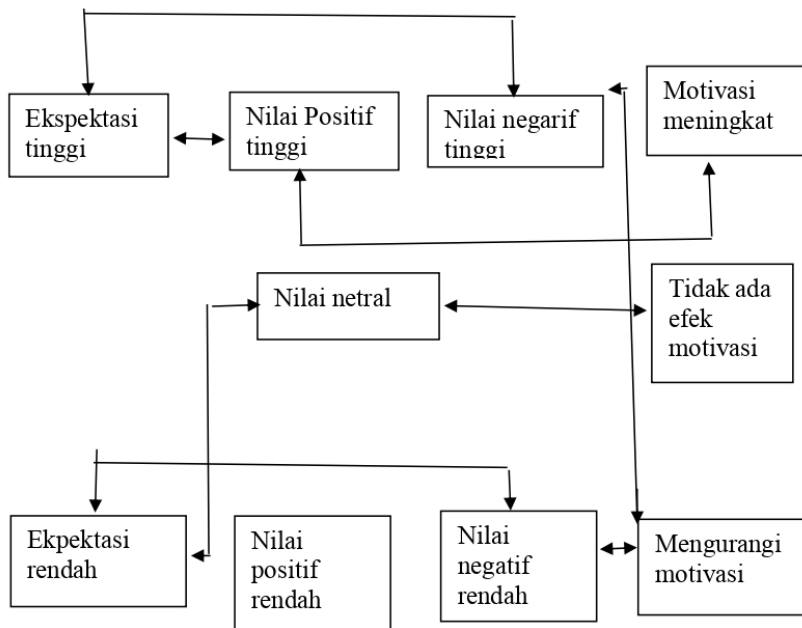
hubungan E-P, dan kondisi kedua, perantaraan menggambarkan hubungan antara kinerja dan penghargaan, P-O keterkaitan, dan konsep ketiga, valensi, menggambarkan nilai yang dirasakan seseorang terhadap suatu penghargaan (Isaac, Zerbe, & Pitt, 2001). Motivasi dapat dijelaskan sebagai berikut rumus: $M = E \times I \times V$, ini dijelaskan sebagai M mewakili motivasi, E mewakili harapan, dan V mewakili valensi (Isaac, Zerbe, & Pitt, 2001). Menurut Isaac, Zerbe, & Pitt, (2001), setiap kelemahan dalam hubungan E-P, P-O, atau nilai penghargaan mempengaruhi keadaan motivasi individu (Isaac, Zerbe, & Pitt, 2001).

B. Hackman & Porter

Hackman & Porter (1968) menguji prediksi teori harapan dari usaha secara berkelanjutan pada situasi kerja yang memanfaatkan teknik pengukuran dari teori sikap Fishbein (1963) (seperti dikutip oleh Hackman & Porter, 1968). Prediksi ini adalah mencoba untuk mendiagnosis dan mengubah tingkat motivasi individu (Hackman & Porter, 1968). Persamaan untuk pengukuran ekspektasi didasarkan pada dua faktor, kekuatan individu yang mengharapkan hasil dari tindakan tersebut, kali 2 daya tarik hasil yang diharapkan. Persamaannya dipadatkan sebagai, "gaya sama dengan harapan kali valensi, " $F = E \times V$ (Hackman & Porter, 1968). Para peneliti mengumpulkan sampel dari 82 perwakilan layanan wanita di tiga ukuran yang sebanding kantor perusahaan telepon yang telah bekerja setidaknya tiga bulan (Hackman & Porter, 1968). Para partisipan mengambil kuesioner anonim yang berisi ukuran harapan dan valensi. Bagian pertama diukur positif atau negative valences (harapan) dan bagian kedua mengukur hasil pada skala tujuh poin. Penelitian ini mampu mengidentifikasi persepsi dan evaluasi individu yang meningkat motivasi mereka untuk bekerja keras dan yang mengurangi motivasi (Hackman & Porter, 1968).

Pada Gambar 7, berasal dari Hackman & Porter, (1968) pola harapan dan valensi dapat diikuti untuk menemukan motivasi. Misalnya, orang-orang dengan harapan tinggi dan valensi positif yang tinggi akan meningkatkan motivasi, sementara itu individu dengan ekspektasi tinggi dan valensi negatif tinggi akan mengalami penurunan motivasi, dan individu dengan harapan rendah, dan valensi netral akan memilikinya sedikit atau tidak berpengaruh pada motivasi mereka (Hackman & Porter, 1968). Keuntungan dari mendiagnosis situasi kerja akan memungkinkan

perubahan dilakukan untuk meningkatkan kinerja motivasi. Hackman & Porter (1968) menyarankan 1) memberikan hasil baru yang dimiliki nilai bagi pekerja yang dihasilkan dari kerja keras, 2) mengubah harapan agar sulit hasil kerja dan nilai positif diperkuat, atau mengubah hubungan antara kerja bekerja dan hasil yang dinilai negatif, atau 3) mengubah valensi hasil yang ada (Hackman & Porter, 1968).



Gambar 7: Model Hasil (Hackman & Porter, 1968).

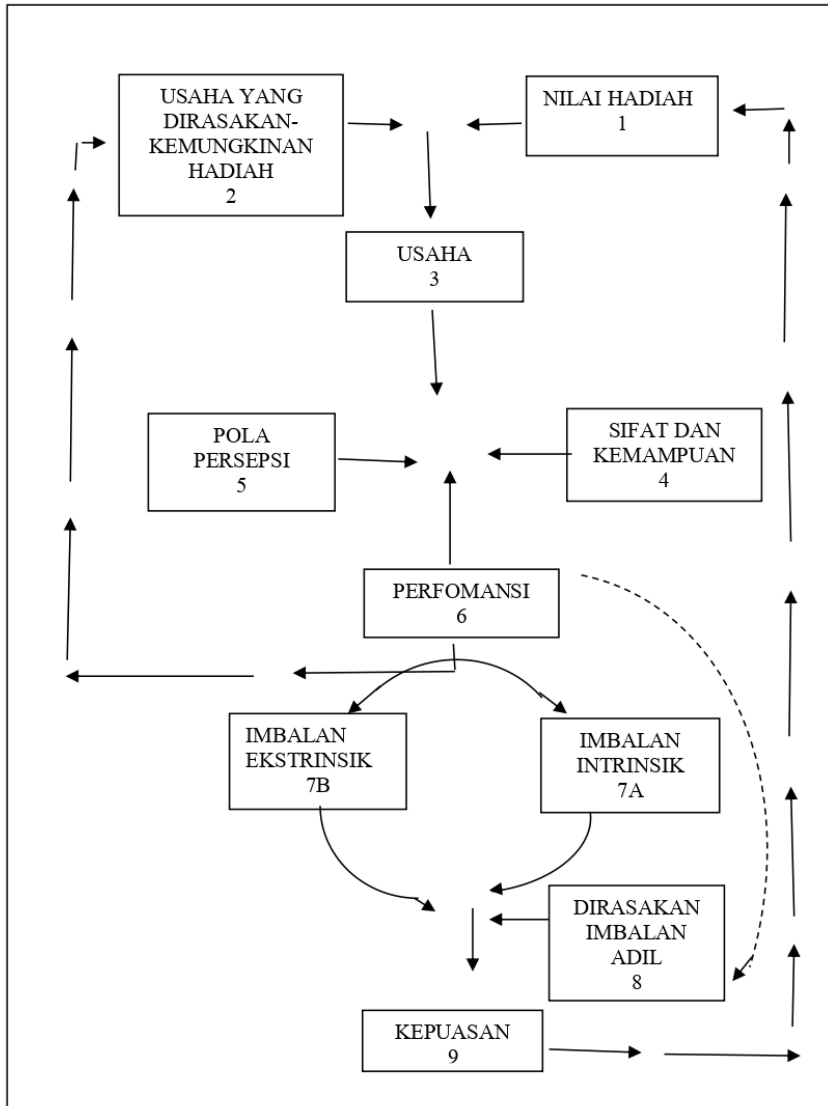
C. Perluasan Teori harapan Porter & Lawler

Porter & Lawler (dikutip oleh Ramlall, 2004) mengembangkan model teori harapan yang memperluas pekerjaan Vroom. Model ini berisi sembilan variabel terpisah dan berhubungan yang ada dalam variabel tersebut (Porter & Lawler, 1968). Model ini ditampilkan pada Gambar 8. Hadiah dibagi menjadi dua variabel: ekstrinsik dan intrinsik. Penghargaan ekstrinsik adalah penghargaan yang berasal dari organisasi, dan intrinsik penghargaan adalah penghargaan yang diberikan oleh individu itu sendiri (Porter & Lawler, 1968). Penghargaan digabung di antara kinerja dan

kepuasan yang menandakan intrinsik itu sebagai penghargaan dapat memenuhi kebutuhan tatanan yang lebih tinggi seperti otonomi dan aktualisasi diri keamanan sebagai kebutuhan sosial akan dipenuhi oleh penghargaan ekstrinsik (Porter & Lawler, 1968).

Krietner (sebagaimana dikutip oleh Ramlall, 2004) menjelaskan tujuan model ini adalah untuk 1) mengenali penyebab valences dan ekspektasi orang, dan 2) membuat hubungan antara kinerja dan kepuasan kerja. Porter dan Lawler (1968) menyatakan masa lalu itu pengalaman positif dan negatif dengan penghargaan mempengaruhi usaha di masa depan. Hadiah harus mengandung dua komponen yaitu "adil" dan "benar-benar diterima" untuk mendapatkan kepuasan (Porter & Lawler, 1968).

Langkah 1 model dimulai dengan nilai hadiah untuk individu, langkah 2 menjelaskan hubungan antara upaya yang dirasakan dan probabilitas hadiah menjelaskan itu jika nilai hadiah potensial tinggi, maka upaya akan tinggi, langkah 3, 4, 5, dan 6 menggabungkan variabel usaha, kemampuan, persepsi peran, dan kinerja dengan langkah 3, 4, dan 5 digabungkan sehingga berdampak langsung pada kinerja. Langkah 7 terbagi menjadi intrinsik atau penghargaan ekstrinsik yang mengintervensi antara kinerja dan kepuasan, kinerja juga tampaknya memiliki dampak langsung pada langkah 8, penghargaan yang dianggap adil, dan kepuasan dibawa kembali ke nilai (Porter & Lawler, 1968)



Gambar 8: Model Ekspektasi yang telah direvisi (Porter & Lawler, 1968)

Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik

Perumusan teori harapan secara umum membedakan antara motivasi ekstrinsik dan intrinsik, tetapi memandang keduanya sebagai suatu tambahan, sehingga perbedaannya tidak terlalu penting. Namun, ada garis penalaran dan penelitian yang menantang asumsi penambahan ini. Pernyataan posisi ini (lihat Deci dan Ryan 1985) menimbulkan kerancuan yang jelas terhadap teori harapan teori dalam hal ini.

Motivasi intrinsik didefinisikan berdasarkan keinginan tentang kompetensi dan penentuan nasib sendiri. Di antara mereka yang menentang teori harapan, itu diukur hampir secara eksklusif dengan mengamati jumlah waktu yang dihabiskan untuk tugas selama periode ketika subjek memiliki pilihan bebas untuk apa untuk dilakukan dengan waktu mereka. Motivasi intrinsik dikatakan difasilitasi dengan meningkatkan rasa subjek penentuan nasib sendiri, misalnya dengan memberikan pilihan apa yang harus dikerjakan atau urutan apa yang harus dikerjakan mengerjakan tugas, dan dengan meningkatkan rasa kompetensi melalui penggunaan umpan balik positif. Imbalan ekstrinsik, di antaranya uang yang paling sering dikutip, memiliki aspek pengendalian dan an aspek informasi. Jika aspek pengendalian menonjol, motivasi intrinsik menurun. Jika aspek informasi atau umpan balik menonjol dan positif, motivasi intrinsik meningkat.

Banyak sarjana perilaku organisasi merasa sulit untuk menerima pandangan bahwa motivasi ekstrinsik sering beroperasi untuk mengurangi motivasi intrinsik. Hasil penelitian pengujian teori harapan tampaknya tidak konsisten dengan interpretasi seperti itu. Selanjutnya, pembayaran insentif sistem berulang kali telah ditemukan untuk meningkatkan tingkat kinerja. Sulit dipercaya mereka harus ditinggalkan karena mereka mengendalikan motivasi intrinsik dan menguranginya. Sepertinya tidak mungkin bahwa fenomena yang dijelaskan oleh Deci dan Ryan (1985) memiliki relevansi praktis. Banyak pekerjaan, seperti yang bersifat manajerial, profesional, dan kewirausahaan, sering kali tampak terlibat tingkat motivasi intrinsik yang begitu tinggi sehingga kinerja tidak dapat ditembus oleh kemungkinan apa pun sebagai dampak ekstrinsik negatif. Juga, semacam kontrak insentif-kontribusi eksplisit atau implisit melibatkan bujukan ekstrinsik termasuk upah adalah norma yang berlaku di dunia kerja, dan dalam keadaan seperti itu fenomena yang dijelaskan oleh Deci pada bukti saat ini tidak tampak beroperasi.

Aplikasi

Sebagian besar literatur tentang teori harapan hanya memberikan perhatian sekilas, jika ada, pada aplikasi praktis. Pengecualian utama untuk pendekatan yang umumnya tidak berorientasi pada praktik ini adalah serangkaian pernyataan tentang administrasi kompensasi dan sistem penghargaan lainnya yang dimulai di Porter dan Lawler (1968) dan berlanjut melalui sejumlah publikasi berikutnya oleh Lawler. Empat rekomendasi untuk latihan muncul dari penelitian Porter dan Lawler yang asli, meskipun yang keempat bukan merupakan turunan langsung dari teori itu sendiri:

1. Perusahaan harus mengumpulkan informasi sistematis tentang apa yang diinginkan karyawan dari mereka pekerjaan (nilai penghargaan atau valensi) dan kemungkinan yang mereka rasakan untuk mendapatkan imbalan dibandingkan dengan usaha yang mereka keluarkan. Informasi ini kemudian dapat digunakan dalam merancang sistem penghargaan.
2. Perusahaan harus memastikan bahwa karyawan memahami resep peran untuk mereka pekerjaan sehingga upaya tidak salah arah dan dengan demikian sia-sia.
3. Perusahaan harus mengambil langkah-langkah untuk mengaitkan penghargaan dengan kinerja di benak karyawan (untuk menetapkan kontinjensi yang dirasakan). Ini menentang pemberian kenaikan gaji di seluruh dewan, kenaikan biaya hidup, dan juga terhadap kenaikan insentif yang dirahasiakan, jadi mencegah evaluasi relatif dari nilainya. Ini berpendapat untuk: a) menyesuaikan imbalan dengan apa yang diinginkan individu; b) memberikan lebih banyak imbalan ekstrinsik dan lebih banyak kesempatan untuk memperoleh imbalan intrinsik kepada yang berkinerja lebih baik daripada yang berkinerja lebih rendah; dan c) memungkinkan karyawan untuk melihat dan percaya bahwa kinerja tinggi menghasilkan Penghargaan; jadi, misalnya, kerahasiaan tentang gaji harus dihilangkan sehingga kontinjensi dapat diamati, dan sumber informasi terbaik dan paling kredibel harus digunakan untuk mengevaluasi kinerja, bahkan sampai mendapatkan rekan dan penilaian diri.
4. Terus mengukur dan memantau sikap karyawan.

BAB 6

TEORI MOTIVASI PENETAPAN TUGAS DAN TUJUAN

"Motivasi sejati berasal dari prestasi, pribadi, perkembangan, kepuasan kerja, dan pengakuan"-- Frederick Irving Herzberg

A. Teori Dua Faktor Dari Herzberg

Frederick Irving Herzberg (18 April 1923 - 19 Januari 2000) adalah seorang psikolog Amerika yang menjadi salah satu psikolog yang paling berpengaruh dalam manajemen bisnis. Herzberg paling terkenal karena memperkenalkan pengayaan pekerjaan dan teori Motivator-Hygiene. Publikasi tahun 1968 berjudul "*One More Time, How Do You Motivate Employees?*" telah terjual 1,2 juta cetakan ulang pada tahun 1987 dan merupakan artikel yang paling banyak menjadi rujukan di *Harvard Business Review* (Johnson, Irizarry, Nguyen, & Maloney, 2018)..

Herzberg lahir pada tahun 1923 di Lynn, Massachusetts, dari pasangan Gertrude dan Lewis Herzberg, yang merupakan imigran Yahudi Lituania. Dia mendaftar di City College of New York pada tahun 1939, dan menyelesaikan studinya saat dia mendaftar di ketentaraan. Pada tahun 1944 ia menikah dengan Shirley Bedell.

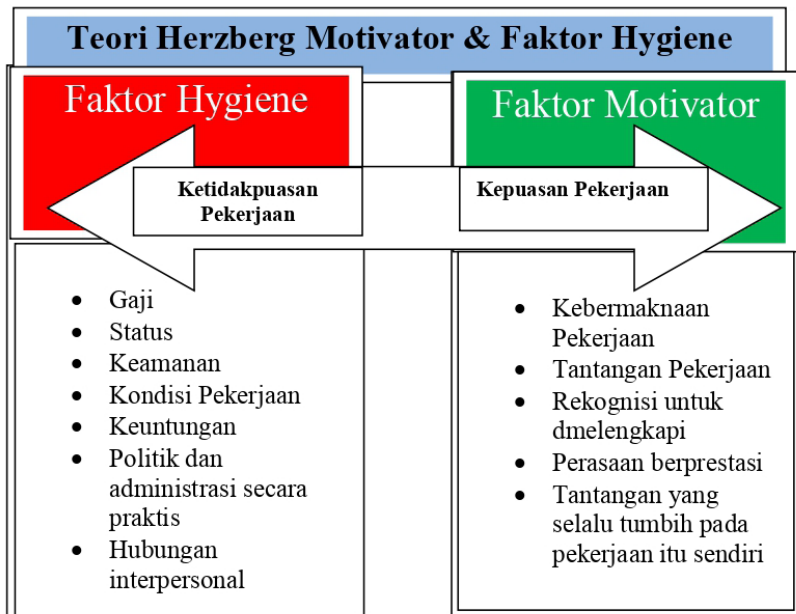
Herzberg akhirnya menyelesaikan studinya dan lulus dari City College of New York pada tahun 1946. Ia kemudian memutuskan untuk pindah ke University of Pittsburgh di mana ia memperoleh gelar master di bidang sains dan kesehatan masyarakat. Dia menyelesaikan gelar Ph.D. di Pittsburgh berfokus pada terapi sengatan listrik.

Herzberg memulai penelitiannya tentang organisasi pada tahun 1950-an. Dia bekerja di Universitas Utah, di mana dia tinggal sampai dia pensiun. Sebelum pindah ke Utah, Herzberg adalah profesor manajemen di Case Western Reserve University, di mana dia mendirikan Departemen Kesehatan Mental Industri. Dalam masa hidupnya, Herzberg telah menjadi konsultan untuk banyak organisasi serta untuk Amerika Serikat dan pemerintah asing lainnya. Dia memiliki seorang putra yang saat ini tinggal di West New York (Johnson, Irizarry, Nguyen, & Maloney, 2018).

Definisi Teori

Motivasi manusia adalah pendorong utama kesuksesan bagi organisasi mana pun dan telah lama menjadi topik penelitian mendasar

bagi para cendekiawan dan praktisi. Untuk menjelaskan bagaimana keinginan karyawan dalam bekerja, terdapat beberapa penelitian dalam teori yang berkaitan dengan motivasi. Teori dua faktor Herzberg (1966) mengusulkan bahwa manusia termotivasi untuk bekerja oleh dua macam faktor yang terpisah: motivator dan faktor hygiene (lihat Gambar 9).



Gambar 9: Motivator & Faktor Hygiene (Stierlin & Retzl, 2015)

Motivator, juga dikenal sebagai faktor intrinsik, adalah kondisi mengenai pekerjaan seperti pencapaian, pengakuan, pekerjaan yang bermakna, kemajuan, dan pertumbuhan (Rainey, 2014). Menurut temuan Herzberg (1966), tidak adanya faktor intrinsik tidak menyebabkan ketidakpuasan kerja. Meski demikian, keberadaan faktor-faktor tersebut menciptakan kepuasan dan membangun tingkat motivasi yang kuat yang meningkatkan kinerja pekerjaan. Sedangkan faktor hygiene yang disebut juga faktor ekstrinsik adalah kondisi konteks pekerjaan seperti pengawasan, teman sebaya, gaji, dan kebijakan perusahaan (Rainey, 2014).

Berbeda dengan motivator, keberadaan faktor hygiene tidak menimbulkan kepuasan kerja.

Latar Belakang dan Konteks sejarah

Menurut Gawel (1997), dalam penelitian awal, psikolog klinis Frederick Herzberg mewawancarai sekitar 200 insinyur dan akuntan di sembilan pabrik fabrikasi logam Pittsburgh mengenai perasaan mereka yang memuaskan dan tidak memuaskan tentang pekerjaan mereka. Herzberg menggunakan teknik insiden kritis yang dikembangkan oleh Flanagan, salah satu profesornya, untuk mengajukan pertanyaan terbuka mengenai insiden penting (Burke, 1966). Herzberg (1966) dan timnya menyusun pertanyaan untuk membangkitkan kenangan yang sangat bahagia atau tidak menyenangkan dari karyawan tentang pekerjaan mereka. Sumber lain juga menyebutkan bahwa Herzberg mengutip 12 investigasi berbeda pada total 1.685 karyawan dari berbagai bidang serta negara untuk memperkuat kesimpulannya (Olasiji, 1988; Swallow, 2012).

Setelah mengumpulkan semua data dari wawancara, Herzberg (1966) memilah tanggapan dalam berbagai kategori: insiden yang secara konsisten terkait dengan kepuasan kerja dan insiden yang terkait dengan ketidakpuasan. Berdasarkan hasil ini, Herzberg (1966) menyimpulkan bahwa ketidakpuasan kerja dan kepuasan kerja berasal dari dua set elemen yang terpisah. Faktor-faktor yang berhubungan langsung dengan pekerjaan itu sendiri seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, pertumbuhan, dan kemajuan merupakan pendorong utama kepuasan kerja. Herzberg menyebut mereka "motivator" (Herzberg, 1966). Sebaliknya, faktor-faktor yang menjadi bagian dari lingkungan kerja seperti kebijakan dan administrasi perusahaan, pengawasan, hubungan dengan supervisor, kondisi kerja, gaji, status, dan keamanan tidak menimbulkan kepuasan. Sebaliknya, ketidakhadirannya menyebabkan ketidakpuasan. Dia menyebutnya "faktor hygiene" (Herzberg, 1966). Oleh karena itu, teori ini dikenal luas sebagai teori dua faktor.

Keterkaitan dengan Maslow

Roberg dan Kuykendall (1997) menjelaskan bahwa teori Herzberg dibangun di atas "Hierarki Kebutuhan" Abraham Maslow. Hidup di era yang sama dengan Maslow, Herzberg juga mengakui kebutuhan dasar, kebutuhan psikologis, dan pemenuhan diri dalam motivasi kerja. Namun

demikian, tidak ada hubungan linier antara kebutuhan intrinsik dan kebutuhan ekstrinsik dalam teori dua faktor (Gibson & Hodgetts, 1997). Sementara teori kebutuhan Maslow menekankan hubungan dan pertumbuhan kebutuhan manusia, Maslow berfokus pada kepuasan kerja dan sikap melalui dua kategori yang berbeda (Gambar 2). Saat Herzberg melakukan tinjauan pustaka untuk penelitiannya, dia mencatat penemuan dramatis: "ada perbedaan dalam keunggulan faktor, tergantung pada apakah penyelidik mencari hal-hal yang disukai pekerja tentang pekerjaannya atau hal-hal yang tidak disukainya" (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1993). Herzberg kemudian menetapkan arah hipotesis pengujiannya untuk menguji yang memuaskan dan yang tidak puas di tempat kerja.

Bagaimana Menggunakan?

Teori motivasi Herzberg pada tahun-tahun awalnya diterapkan pada manajemen penjara (Wignall, 2004). Tingginya persentase narapidana bunuh diri dan penyakit mental disebabkan tidak hanya karena lingkungan yang berbahaya dan keras di balik jeruji besi. Itu juga karena hilangnya kebebasan secara tiba-tiba. Beberapa sistem manajemen penjara percaya bahwa narapidana harus bekerja dalam isolasi total; lebih lanjut, diam secara kaku diterapkan sebagai bentuk hukuman (Moynahan & Stewart, 1989). Menggunakan model Herzberg, banyak penelitian telah menemukan bahwa sistem secara kolektif akan menghasilkan tingkat produktivitas yang lebih tinggi dibandingkan dengan sistem segregate (Champion, 1990; Misrahi, 1996). Alih-alih mengeksploitasi tenaga kerja yang tidak dibayar dari para pekerja penjara, Penjara Auburn di New York menawarkan pembayaran insentif untuk memenuhi kebutuhan intrinsik. Selain itu, sistem Auburn berfokus pada motivator seperti etos kerja dan pelatihan kejuruan (Wignall, 2004). Mereka mengurangi isolasi narapidana dan membiarkan narapidana berbicara satu sama lain. Hasilnya, Penjara Auburn mencapai efisiensi yang lebih besar dan kepuasan pekerja narapidana yang lebih tinggi. Tidak mengherankan, model Auburn diadopsi oleh lebih dari 30 penjara negara bagian dalam lima dekade berikutnya (Allen & Simonsen, 1992).

Teori dua faktor juga telah diuji dalam pekerjaan sosial. Marriott, Sexton, dan Staley (1994) melakukan survei dengan 188 pekerja sosial tentang tingkat kepuasan kerja mereka yang positif secara keseluruhan.

Studi tersebut menemukan bahwa kepuasan kerja terutama ditentukan oleh kepuasan posisi, yang berasal dari penghargaan profesional yang diterima dan bukan tugas spesifik yang dilakukan. Meskipun pekerja sosial sering mengeluh tentang berbagai aspek pekerjaan mereka, yang merupakan pertanda faktor hygiene yang tidak memadai, mereka mempertahankan rasa kepuasan yang ilusi itu. tidak sepenuhnya didukung oleh bukti faktual tertentu (Marriott et. al, 1994). Kepuasan mereka dapat diperoleh dari motivator yang biasanya tidak berwujud dan sulit ditentukan.

Dalam bidang studi peradilan pidana, penelitian oleh (Zhao, Thurman, dan He, 1999) menunjukkan bahwa kepuasan kerja petugas polisi memiliki hubungan yang positif dengan persepsi mereka tentang signifikansi pekerjaan, pengakuan, otonomi, dan keunggulan. Otonomi menonjol di antara motivator lainnya karena mencerminkan faktor hygiene yaitu hubungan antara petugas polisi dengan atasannya. Selain itu, umpan balik merupakan komponen penting yang dapat meningkatkan lingkungan kerja. Meskipun menerima umpan balik tidak secara langsung menyebabkan kepuasan kerja, itu adalah indikator yang baik dari kepuasan petugas dengan atasan langsungnya (Zhao et. Al, 1999).

Aplikasi

Kategori	Akar masalah	konektor	Dengan produk
Faktor Hygiene	Kebutuhan ekstrinsik	Kontek pekerjaan	Ketidakpuasan
Faktor Motivator	Kebutuhan intrinsik	Konten pekerjaan	Kepuasan

Gambar 10: Terminologi Teori Herzberg

Untuk menerapkan teori Herzberg, orang harus memahami bahwa kebutuhan intrinsik dan ekstrinsik adalah dua kategori terpisah (Gambar 10). Hanya menghilangkan ketidakpuasan atau mengubah lingkungan kerja tidak akan menghasilkan kepuasan kerja. Begitu pula sebaliknya, meningkatkan pemuas atau memperkaya konten pekerjaan tidak akan

mengurangi keluhan karyawan (Johnson, Irizarry, Nguyen, & Maloney, 2018).

Faktor higiene terdiri dari 10 faktor yang terutama berasal dari kebutuhan ekstrinsik dan terkait dengan konteks pekerjaan: kebijakan dan administrasi perusahaan, kualitas pengawasan teknis, kualitas hubungan interpersonal antar rekan kerja, bawahan, dan atasan, gaji, keamanan kerja, kehidupan pribadi, kondisi kerja, dan status (Herzberg, 1966). Ketidadaan atau ketidakcukupan faktor-faktor tersebut seringkali mengakibatkan ketidakpuasan dan sikap kerja yang negatif. Karenanya, gaji rendah, manajemen yang buruk, lingkungan kerja yang tidak bersahabat, dan kebijakan yang buruk disebut ketidakpuasan.

Jika suatu lembaga atau perusahaan terus-menerus menerima keluhan dari karyawan, kemungkinan besar kebutuhan ekstrinsik mereka tidak terpenuhi. Baik dengan meninjau keluhan dan melakukan percakapan yang jujur dan terbuka dengan karyawan tersebut, akan mengetahui apa saja dibutuhkan tersebut. Terkadang permintaannya sesederhana seperti memiliki persediaan perlengkapan kantor. Untuk mengatasi masalah ini, setiap departemen harus memiliki anggaran dan kemampuan mereka sendiri untuk mengelola persediaan mereka. Jika masalahnya adalah gaji, supervisor harus mengevaluasi sistem kompensasi mereka dan merencanakan secara strategis. Ini juga membantu untuk mencoba memahami apa lagi yang terjadi dalam kehidupan pribadi karyawan yang mungkin memengaruhi sikap mereka di tempat kerja. Dukungan emosional dapat menjadi motivasi ekstrinsik (Johnson, Irizarry, Nguyen, & Maloney, 2018).

Bagaimanapun, kata "higienis" dalam ilmu kedokteran berarti melakukan pencegahan untuk menghindari penyakit. Menjaga hygiene yang baik akan menghindarkan seseorang dari ketidaknyamanan atau risiko kematian; meskipun demikian, hal itu tidak menghasilkan kehidupan yang lebih memuaskan. Demikian pula, menyingkirkan ketidakpuasan akan menghentikan karyawan merusak produktivitas organisasi tetapi tidak akan mendorong pertumbuhan. Memiliki persediaan perlengkapan kantor dan gaji yang tinggi akan menghasilkan lebih sedikit keluhan tetapi tidak memicu minat karyawan untuk mengambil proyek baru atau memunculkan ide-ide baru (Johnson, Irizarry, Nguyen, & Maloney, 2018).

Penting untuk diingat bahwa Herzberg menetapkan teori motivasinya pada tahun 1960-an ketika para pemberi kerja sebagian besar terpaku pada metode *carrot-and-stick*. Teori dua faktor berfungsi untuk menyangkal pendekatan tradisional dalam manajemen di mana uang diyakini sebagai motivator utama.

Organisasi yang berencana untuk memperluas ke wilayah baru, meningkatkan produktivitas, dan berinovasi produk baru perlu melihat lebih jauh dari konteks pekerjaan. Ini adalah konten pekerjaan yang menyebabkan kepuasan. Dorongan pribadi adalah karakteristik unik manusia yang memberdayakan orang untuk mencapai lebih banyak hal. Enam motivator yang memenuhi kebutuhan intrinsik karyawan adalah pencapaian, pengakuan, pertumbuhan, kemajuan, tanggung jawab, dan pekerjaan itu sendiri (Herzberg, 1966).

Untuk mendapatkan perilaku yang diinginkan dari karyawan, manajer harus memperhatikan aspek "manusia" dari pekerjaan mereka: apa nilai, tujuan, dan panggilan mereka. Manajer harus mengakui kerja keras, loyalitas, serta kreativitas karyawan. Tergantung pada masing-masing preferensi karyawan, manajer dapat berterima kasih secara langsung, melalui kartu yang ditulis tangan, atau di depan umum. Organisasi juga harus merayakan tonggak sejarah dan memantau kemajuan karir karyawan.

Hal terpenting, manajer harus penuh perhatian dan niat dalam mengembangkan karyawan mereka dan membantu mereka mencapai potensi penuh mereka. Terlepas dari beberapa manfaat motivator, mereka tidak mengurangi tingkat ketidakpuasan. Karyawan mungkin bersedia untuk mengambil proyek baru dan menghasilkan ide-ide inovatif, namun mereka masih akan mengeluh tentang gaji rendah dan tidak memiliki persediaan perlengkapan kantor.

Gambar 11 (Rinnelt, dalam Johnson, Irizarry, Nguyen, & Maloney, 2018), jika karyawan tidak banyak mengeluh dan unggul dalam suatu posisi, organisasi tersebut berada di tempat yang baik: tinggi dalam hygiene dan motivasi tinggi. Ketika organisasi mengalami stagnasi atau tingkat produktivitas yang buruk, baik hygiene maupun motivasi rendah. Sebaliknya, jika karyawan termotivasi namun banyak mengeluh, kemungkinan besar faktor hygiene seperti itu karena gaji dan kondisi kerja tidak memadai. Jika karyawan tidak banyak mengeluh tetapi tidak bersemangat untuk berkontribusi atau melakukan lebih dari yang minimal,

itu karena organisasi memiliki hygiene yang tinggi dan motivator yang rendah. Dengan kata lain, mereka senang gaji dan kondisi kerja, tetapi tidak ada yang merangsang minat mereka.

Terapkan Kembali ke Skenario

Tinggi	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat sedikit keluhan, tetapi tidak ada motivasi • Kerja pada dasarnya hanya dilihat sebagai alat untuk menerima uang 	<ul style="list-style-type: none"> • Situasi yang ideal • Karyawan sangat termotivasi dan hanya ada sedikit keluhan 	
Hygiene			
Rendah	<ul style="list-style-type: none"> • Situasi buruk • Karyawan tidak termotivasi dan banyak mengeluh 	<ul style="list-style-type: none"> • Karyawan termotivasi, tetapi mengeluh • Pekerjaan itu mengasyikkan, tetapi gaji dan kondisi kerjanya tidak 	
	Rendah	Motivasi	Tinggi

Gambar 11: Motivasi dan Hygiene (Rinnelt, dalam Johnson, Irizarry, Nguyen, & Maloney, 2018).

Misalnya Andin adalah seorang karyawan yang berjuang dengan faktor hygiene yang tidak memadai dan kurangnya motivator. Dia mencoba untuk memulai pekerjaan baru di kota baru. Dia awalnya ingin membangun hubungan dengan rekan-rekannya. Sayangnya, perasaan itu tidak saling menguntungkan. Andin juga menghadapi ketidakpuasan dalam kehidupan pribadinya: perpisahannya baru-baru ini dari pasangan lamanya dan stres karena pindah ke apartemen baru sendirian. Ini

mungkin menjadi alasan keterlambatan dan sikap apatisnya dalam rapat kerja (Johnson, Irizarry, Nguyen, & Maloney, 2018).

Untuk memenuhi kebutuhan ekstrinsiknya, pimpinan dapat mengatur tanggal untuk seluruh departemen untuk nongkrong di tempat Andin dan membantunya pindah. Tidak wajib bagi karyawan lain untuk pindah. Namun, mereka didorong untuk mengikuti semacam acara pertemuan. Orang-orang akan merasa bersalah jika ikut makan malam, jadi mereka mungkin bersedia membantunya. Ini akan mencairkan suasana antara Andin dan karyawan yang ada. Mereka mungkin lebih berempati dengan Andin dan menunjukkan lebih banyak dukungan untuknya di tempat kerja. Andin perlu mengevaluasi pilihannya untuk tetap bekerja di Departemen jika itu bukan minatnya. Pimpinan harus mengatur beberapa tes keterampilan dan kepribadian agar Andin mengidentifikasi kekuatan dan kelemahannya. Dengan begitu, dia bisa menempatkan Andin dalam proyek yang berarti baginya dan membantunya tumbuh ke posisi itu.

Rendi adalah karyawan yang memiliki faktor hygiene yang memadai sedangkan motivator tidak ada. Dia telah menjadi karyawan setia meski manajemennya buruk. Dia senang dengan gaji kecil dan bergaul dengan baik dengan semua orang di tempat kerja. Kebutuhan ekstrinsiknya terpenuhi. Meski demikian, dia ingin menantang dirinya sendiri dengan posisi yang lebih tinggi. Dia mencari pertumbuhan dan pencapaian namun Departemen tidak menanggapi keinginannya. Selama 7 tahun ia terus bertahan di posisi resepsionis. Departemen harus memberi Rendi proyek perluasan pekerjaan untuk mengajarkan keterampilan barunya. Rendi mungkin membayangi koordinator senior untuk melihat apakah pekerjaan itu sesuai dengan kepribadian dan kemampuannya. Jika Rendi bekerja dengan baik, Departemen harus mempertimbangkan untuk memberinya promosi. Jika Rendi berjuang, dia akan menyadari bahwa dia belum siap untuk pekerjaan itu. Departemen dapat memberikan pelatihan untuk mempersiapkan Rendi untuk peran di masa depan untuk menunjukkan bahwa mereka menghargainya dan berinvestasi padanya.

Angga, sebaliknya, memiliki motivator kerja yang kuat namun faktor higienitas kurang membuatnya. Seperti Rendi, Angga adalah karyawan yang setia. Dia menemukan kepuasan dalam pekerjaannya dan unggul di dalamnya. Rendi juga disukai di antara rekan-rekannya. Meski demikian, atasannya tidak memberikan contoh yang baik. Terlepas dari skor kinerja Angga yang luar biasa, Angga tidak mendapatkan kenaikan

yang diinginkannya. Ketidakpuasan ini merusak motivasi Angga dan akan memengaruhi produktivitasnya. Pimpinan harus berdiskusi dengan Angga mengenai masa depan lembaga serta misi dan visinya. Karena Angga adalah rekan dan karyawan yang berkinerja hebat, kepergiannya akan memengaruhi produktivitas seluruh departemen. Pimpinan harus secara terbuka mengakui kesetiaan Angga kepada Departemen dan bekerja dengan Sumber Daya Manusia untuk mengembangkan rencana insentif pembayaran untuk kinerja untuk posisi seperti Angga. Dengan begitu, pimpinan bisa mendapatkan hasil maksimal dari potensi Angga sambil membuatnya senang tinggal di Departemen. Lembaga harus memperhatikan kondisi kerja dan gaji karyawan, sehingga faktor higienitas memadai untuknya.

Bagaimana Teori Dapat Digunakan di Sektor Publik

Teori Herzberg telah ditetapkan dan terutama diterapkan pada sektor swasta. Meskipun organisasi publik dan swasta saling terkait dan dapat dibandingkan dalam beberapa dimensi, terdapat perbedaan yang signifikan antara tim pengelola yang membedakan kedua jenis organisasi ini. Studi menemukan bahwa pegawai publik menempatkan nilai rendah pada insentif keuangan (Rainey, 2014). Lebih lanjut, penyelidikan empiris oleh Churchill dan Pecotich (1982) menemukan bahwa gaji menjadi kurang efektif dalam memotivasi karyawan mendekati usia 40. Uang jelas dibutuhkan untuk mencegah ketidakpuasan, namun tidak berfungsi sebagai motivasi.

Namun demikian, pegawai negeri harus menanggung banyak ketidakpuasan lainnya dalam konteks pekerjaan. Menurut Rainey (2014), sektor publik pasti didorong oleh politik yang merupakan sistem kompleks dengan beragam kepentingan, agenda, pergeseran loyalitas, dan pembagian kekuasaan. Setiap entitas pemerintah, terkadang, harus bersaing satu sama lain; karenanya, persaingan dan permainan zero-sum mungkin bisa terlibat (Rainey, 2014). Ketidakkonsistenan di sektor publik adalah produk sampingan dari tujuan yang tidak jelas dan ukuran kinerja yang tidak konsisten (Rainey, 2014).

Untuk alasan ini, manajer organisasi publik harus memiliki toleransi yang tinggi baik untuk ambiguitas dan keberagaman serta memiliki kebaikan kemampuan untuk menangani konflik. Masyarakat seringkali menuntut transparansi dari entitas pemerintah; Oleh karena itu,

manajemen publik melibatkan intensitas informasi yang besar untuk pencatatan dan lalu lintas informasi (Rainey, 2014). Singkatnya, pekerja publik sering menghadapi faktor hygiene yang tidak memadai yang dapat merusak produktivitas mereka.

Sisi positifnya, pelayanan publik adalah pengalaman berharga dengan banyak motivator yang melekat. Studi menunjukkan bahwa karyawan sektor publik lebih menghargai layanan kepada masyarakat, pekerjaan yang menantang, dan pertumbuhan pribadi daripada insentif keuangan (Rainey, 2014). Selain itu, banyak pengamat ahli menunjukkan bahwa terlibat dalam pelayanan publik dan mengejar misi publik yang penting adalah motivasi utama yang membantu pegawai pemerintah untuk terus bekerja meskipun ada beberapa frustrasi dan kendala dalam pekerjaan mereka (Rainey, 2014).

Implementasi dari teori Herzberg dalam organisasi publik dapat berupa menciptakan struktur gaji yang mencakup setidaknya kebutuhan dasar dalam biaya hidup karyawan, menawarkan pengaturan kerja yang fleksibel, dan memberi mereka penghargaan dengan insentif non-moneter seperti ucapan terima kasih, sertifikat, penghargaan, atau pengakuan publik untuk menunjukkan penghargaan terhadap kesetiaan dan keunggulan mereka. Selain itu, pelatihan berkelanjutan dan perluasan pekerjaan dapat memenuhi keinginan karyawan untuk memperoleh keterampilan baru dan menghadapi tantangan baru.

Penelitian tentang pekerja sosial menunjukkan bahwa manajer perlu memberikan perhatian khusus untuk membangun rasa identitas yang lebih kuat dengan layanan publik yang mereka berikan dan menumbuhkan nilai dalam pekerjaan itu sendiri (Marriott et. Al, 1994). Pegawai publik sering mengalami kelelahan karena sifat pekerjaan mereka; mereka mungkin termakan oleh ketidakpuasan dan melupakan tujuan sebenarnya dari panggilan tugas mereka. Oleh karena itu, manajer disarankan untuk membuat perbedaan yang jelas antara konteks kerja (faktor hygiene) dan isi pekerjaan (motivator) kepada karyawannya.

Marriott et. al (1994) menunjukkan bahwa kegiatan yang berfokus pada keunggulan seperti seminar dan pendidikan berkelanjutan dapat membantu mempertahankan fokus tersebut tujuan dan aspek pertumbuhan motivator. Di sisi lain, manajer harus menghindari terlalu menekankan dinamika tim dan menetapkan ekspektasi yang salah untuk kondisi kerja.

Kesimpulan

Manajer perlu mengingat bahwa kebutuhan yang tidak terpenuhi memengaruhi motivasi karyawan di tempat kerja. Faktor hygiene memenuhi kebutuhan dan berkaitan dengan konteks pekerjaan atau kondisi kerja. Mereka dibutuhkan untuk menghentikan keluhan dan sikap kerja yang negatif. Di sisi lain, motivator memenuhi kebutuhan intrinsik dan terkait dengan konten pekerjaan. Mereka dibutuhkan untuk merangsang motivasi, produktivitas, dan kreativitas. Gambar 11 menjelaskan daftar faktor hygiene dan motivator

Hygiene	Motivator
1. Kebijakan dan administrasi perusahaan	1. Prestasi
2. Kualitas supervisi teknis	2. Pengakuan
3. Kualitas hubungan interpersonal antar teman sebaya	3. Pertumbuhan pribadi
4. Kualitas hubungan interpersonal dengan bawahan	4. Kemajuan
5. Kualitas hubungan interpersonal dengan atasan	5. Tanggung jawab
6. Gaji	6. Pekerjaan itu sendiri
7. Keamanan kerja	
8. Kehidupan pribadi	

Gambar 12: Daftar Faktor Hygiene dan Motivator

Catatan Penting

1. Adanya faktor hygiene tidak menimbulkan kepuasan tetapi ketidakhadirannya tidak menyebabkan ketidakpuasan.
2. Ketidadaan motivator menyebabkan ketidakpuasan tetapi kehadiran mereka tidak menimbulkan kepuasan.
3. Sebagian besar faktor hygiene di organisasi publik tidak memadai. Pegawai publik lebih menghargai motivator.

Saran untuk Latihan:

1. Buat struktur gaji yang mencakup setidaknya kebutuhan dasar dalam biaya hidup karyawan.
2. Pertahankan lingkungan kerja yang dapat ditoleransi. Jaga persediaan perlengkapan kerja dan pertahankan kegunaan peralatan.
3. Fokus pada penghargaan intrinsik: waktu fleksibel, otonomi, ucapan terima kasih, perayaan pencapaian, pengayaan pekerjaan, dll.
4. Pisahkan konteks pekerjaan dan konten pekerjaan. Hindari terlalu menekankan pada dinamika tim. Tetapkan deskripsi pekerjaan dan ekspektasi yang jelas. Fokus pada keunggulan dan kemajuan.

B. Teori McGregor X & Y

Douglas McGregor lahir di Detroit, Michigan. Saat di sekolah menengah, McGregor bekerja sebagai juru tulis malam di McGregor Institute, sebuah urusan keluarga yang awalnya didirikan oleh kakeknya, tetapi dikelola oleh ayah dan pamannya untuk menyediakan akomodasi sementara bagi sekitar 100 pekerja sementara. McGregor bermain piano di sana pada kebaktian regulernya. Pada usia 17 tahun, McGregor sempat mempertimbangkan untuk menjadi ahli agama. Dia malah memilih untuk mengejar gelar psikologi di tempat yang sekarang menjadi Universitas Negeri Wayne di Detroit. Setelah dua tahun, dia menikah, putus kuliah, dan bekerja sebagai petugas pompa bensin di Buffalo, New York. Pada tahun 1930, ia naik pangkat menjadi manajer pompa bensin regional (Johnson, Irizarry, Nguyen, & Maloney, 2018).

Ketika Departemen Pekerjaan Umum Detroit memberi McGregor Institute subsidi yang besar untuk menambah fasilitasnya, McGregor memutuskan untuk melanjutkan studinya sambil juga bekerja paruh waktu di Institut. Dia menyelesaikan gelar B.A. pada tahun 1932 dari Wayne State University, sambil juga mengatur dapur umum untuk para pengangguran dan membantu mengelola Institut.

Setelah lulus dari Wayne State University, McGregor masuk ke Universitas Harvard di mana dia belajar selama tiga tahun, mendapatkan gelar M.A. dan Ph.D. dalam bidang psikologi. Menarik untuk dicatat bahwa McGregor yang buta warna memilih "Sensitivitas Mata terhadap Saturasi Warna" untuk topik PhD-nya. Dia tetap di Harvard selama dua tahun sebagai dosen psikologi.

Pada tahun 1937 ia melakukan perjalanan singkat ke Massachusetts Avenue untuk mendirikan Bagian Hubungan Industrial di Institut Teknologi Massachusetts. Dia memegang posisi Profesor Manajemen di MIT Sloan School of Management hingga 1947, dan kemudian menjadi presiden Antioch College dari 1948 hingga 1954. Dia juga mengajar di Institut Manajemen India di Kalkuta.

Buku McGregor tahun 1960, *The Human Side of Enterprise*, memiliki pengaruh besar pada praktik pendidikan. Dia berkontribusi banyak pada pengembangan teori manajemen dan motivasi. Dia terkenal karena Teori X dan Teori Y-nya, yang membagi pemikiran perusahaan menjadi dua kubu. Teori X menyatakan bahwa karyawan secara inheren tidak tertarik untuk bekerja dan perlu dikontrol secara ketat. Teori Y menyatakan bahwa karyawan harus dipercaya dan diberdayakan. McGregor menunjukkan pada saat hubungan manajemen tenaga kerja menjadi lebih bermusuhan bahwa ada cara lain untuk memandang pekerja dan kepemimpinan.

Dalam *The Human Side of Enterprise* McGregor adalah salah satu sarjana pertama yang menekankan pengaruh sebagai kunci kepemimpinan manajerial, berkomentar: "Kekuatan untuk mempengaruhi orang lain bukanlah fungsi dari jumlah otoritas yang dapat digunakan seseorang. Ini, sebaliknya, merupakan fungsi dari pemilihan yang tepat dari alat-alat pengaruh yang dibutuhkan oleh keadaan tertentu.... melepaskan otoritas dipandang sebagai kehilangan kekuasaan untuk mengontrol. Ini benar-benar konsepsi yang menyesatkan." Ia menambahkan bahwa ada dinamika antara pandangan manajer dan pekerja. Di mana tenaga kerja dianggap rendah (teori X), dia berkomentar, "mereka akan memiliki harapan yang relatif terbatas mengenai kemungkinan untuk mencapai tujuan mereka sendiri dan dengan demikian membalas dengan memegang manajemen dengan harga rendah."

Organisasi berbasis tim bukanlah hal baru. Dalam *The Human Side of Enterprise*, McGregor memperingatkan bahwa: "Sebagian besar tim bukanlah tim sama sekali, tetapi hanya kumpulan hubungan individu dengan bos. Setiap individu saling bersaing untuk mendapatkan kekuasaan, prestise dan posisi." Dia menambahkan: "... gagasan yang salah bahwa efektivitas kelompok hanya bergantung pada pemimpin. Faktanya, bukti penelitian menunjukkan dengan cukup jelas bahwa perilaku keanggotaan yang terampil dan sensitif adalah petunjuk nyata untuk operasi kelompok yang efektif". McGregor mengamati bahwa tim

yang sukses memiliki "suasana informal, nyaman, santai," partisipasi yang luas dalam diskusi, tugas atau tujuan yang dipahami dengan baik, ketidaksepakatan yang konstruktif, keputusan yang sebagian besar dicapai melalui konsensus, kursi tidak mendominasi, kelompok "Akan berhenti untuk memeriksa seberapa baik kinerjanya," dan "anggota mendengarkan satu sama lain!" Melihat ke masa depan, McGregor menyatakan: "Organisasi industri modern adalah kompleks besar hubungan yang saling bergantung, atas, bawah, seberang, dan bahkan 'secara diagonal.' . . . Ada kemungkinan bahwa suatu hari akan mulai digambar bagan organisasi sebagai rangkaian grup terkait daripada sebagai struktur hierarki dari hubungan 'pelaporan' individu. "

Sebagai panduan praktis McGregor menasihati: "Lain kali Anda menghadiri suatu pertemuan, konsentrasikan telinga Anda, untuk mendengarkan asumsi tentang perilaku manusia, apakah itu terkait dengan individu, kelompok tertentu, atau orang pada umumnya. " Fokus pada asumsi yang mendasari, terutama teori X dan teori Y, adalah kontribusinya yang abadi. Dalam mengambil pendekatan ini, tanggung jawab diletakkan pada manajer dan pemimpin. Seperti yang dia catat: "manajemen puncak ingin bawahannya peduli dengan bisnis secara keseluruhan; tetapi penghargaan dan hukuman yang sebenarnya (dari jenis struktur, dari kriteria kinerja, dari kebijakan dan sistem kendali, dan dari perilaku dan sikap atasannya dan rekan-rekannya) mungkin memiliki efek yang berlawanan. Pembelajaran akan terjadi, tetapi tidak tumbuh ke arah yang diinginkan. "Akhirnya, McGregor menyimpulkan: "Batasan kolaborasi manusia dalam pengaturan organisasi bukanlah batas sifat manusia tetapi kecerdikan manajemen dalam menemukan bagaimana mewujudkan potensi yang diwakili oleh sumber daya manusianya."

Sementara McGregor sering dipandang sebagai pendukung Teori Y, Profesor Emeritus MIT Ed Schein mengklarifikasi persepsi itu dalam pengantar buku anumerta McGregor (1967) yang berjudul *The Professional Manager*: "Dalam kontak saya dengan Doug, saya sering menemukannya berkecil hati oleh sejauh mana Teori Y telah menjadi seperangkat prinsip monolitik seperti Teori X – generalisasi berlebihan yang diperjuangkan " Sebaliknya, dalam *The Human Side of Enterprise* McGregor mendesak para manajer untuk merefleksikan asumsi mereka sendiri dan mengambil kesimpulan sendiri. Buku tersebut terpilih sebagai buku manajemen paling

berpengaruh keempat di abad ke-20 dalam jajak pendapat dari *Fellows of the Academy of Management*.

McGregor meninggal pada usia 58 di Massachusetts. Pada tahun 1994, Sekolah Pembelajaran Orang Dewasa dan Pengalaman di Antioch College diubah namanya menjadi Sekolah McGregor untuk menghormatinya.

Definisi teori

Teori X Teori Y adalah teori motivasi yang dikembangkan oleh Douglas McGregor selama akhir 1950 'awal 1960-an. Teori ini meneliti bagaimana gaya kepemimpinan manajerial ditentukan oleh pandangan manajer tentang karyawan mereka dan perspektif mereka tentang apa yang memotivasi mereka. Setiap teori terdiri dari pandangan yang bertentangan tentang perilaku karyawan dan gaya yang berbeda untuk memenuhi kebutuhan motivasi (Johnson, Irizarry, Nguyen, & Maloney, 2018).

Di bawah Teori X, manajer sering kali memiliki pandangan negatif terhadap karyawan mereka. Teori X mengasumsikan bahwa karyawan malas dan tidak menyukai pekerjaan. Teori X juga percaya bahwa karyawan kurang motivasi dan oleh karena itu harus dipimpin. Oleh karena itu, manajer percaya bahwa untuk membuat mereka tetap termotivasi, karyawan harus terus diberi penghargaan atau hukuman untuk menyelesaikan tugas mereka (Theories, 2008).

Menurut McGregor, karyawan, berdasarkan teori ini, terutama fokus pada pemenuhan kebutuhan fisik tingkat bawah (Nishi, 2011). Dengan kata lain, karyawan ada di sana hanya untuk melakukan seminimal mungkin dan tidak memiliki keinginan untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi. Organisasi yang mengikuti pendekatan manajerial Teori X cenderung memiliki struktur organisasi vertikal dengan berbagai tingkat pengawasan; kontrol terpusat dengan delegasi yang sangat rendah. Manajer berfungsi di bawah gaya otoriter dan cenderung manajemen mikro (Theories, 2008). Teori X sering digunakan secara mekanistik organisasi dengan otoritas terpusat dan tingkat otonomi rendah (Hattangdi, 2014).

Di sisi lain, manajer di bawah Teori Y memiliki opini positif terhadap karyawannya. Teori Y percaya bahwa karyawan bangga dengan pekerjaan mereka dan suka menghadapi tantangan tambahan. Teori Y juga percaya bahwa karyawan membutuhkan sedikit arahan untuk menyelesaikan

tugas, mengambil bagian dalam pengambilan keputusan dan memiliki motivasi diri untuk menyelesaikan tugas mereka (Theories, 2008).

Diasumsikan juga bahwa menurut Teori Y karyawan bekerja karena memberikan kepuasan internal. Sejalan dengan itu, manajer berfungsi di bawah gaya manajerial desentralisasi dan partisipatif di bawah teori ini (Theories, 2008). Oleh karena itu, karena gaya manajemen partisipatifnya, Teori Y "mengasumsikan bahwa orang akan menjalankan pengarahan diri sendiri dan pengendalian diri dalam pencapaian tujuan organisasi sejauh mereka berkomitmen untuk tujuan tersebut" (Nishi, 2011). McGregor menyarankan perusahaan untuk mempertimbangkan mengadaptasi pendekatan manajerial teori Y, karena dia percaya bahwa hanya dengan beradaptasi dengan bentuk kepemimpinan ini, manajer dapat memotivasi karyawan untuk bekerja pada potensi tertinggi mereka (Nishi, 2011).

Latar Belakang dan Konteks Sejarah

Teori X Teori Y dikenal sebagai salah satu teori dasar untuk kepemimpinan manajerial, sejak tahun 1960-an ketika Douglas McGregor menerbitkan bukunya *The Human Side of Enterprise* (THSE). Menurut McGregor, seni manajemen melibatkan lebih dari sekadar memberi perintah dan mendelegasikan tugas. McGregor percaya bahwa manajemen melibatkan keseimbangan yang tepat antara pemenuhan kebutuhan organisasi dengan kebutuhan karyawannya (Bobic, 2003).

Dalam bukunya, THSE, McGregor menyatakan, "Kekuatan untuk memengaruhi orang lain bukanlah fungsi dari otoritas yang dapat digunakan seseorang. Lebih tepatnya, fungsi dari pemilihan yang tepat dari alat-alat pengaruh yang dibutuhkan oleh keadaan tertentu. Teori organisasi konvensional mengajarkan kepada kita bahwa kekuasaan dan otoritas bersifat koekstensif. Akibatnya, melepaskan otoritas terlihat seperti kehilangan kekuatan untuk mengontrol. Ini adalah konsepsi yang sepenuhnya menyesatkan" (McGregor, 1960, seperti dikutip dalam Bobic, 2003). McGregor percaya bahwa organisasi yang beroperasi di bawah Teori X tidak akan seefisien organisasi yang menganut pendekatan gaya manajerial yang lebih kohesif, seperti yang disajikan di bawah Teori Y.

Selama penelitian awalnya, McGregor menemukan bahwa karena pertumbuhan industri, sistem jalan raya antarnegara bagian, dan meningkatnya keluarga kelas menengah, orang-orang menyesuaikan diri dengan pola kerja yang mengarah pada pola kerja yang stabil dan jangka

panjang (McGregor, 1960, seperti dikutip dalam Bobic, 2003). Menurut McGregor, pola dalam angkatan kerja ini terutama memenuhi kebutuhan dasar manusia, seperti makanan, tempat tinggal dan keamanan; perilaku yang secara fundamental dapat dicapai oleh manajemen yang mengikuti gaya Teori X. Namun, McGregor ingin menggali lebih dalam apa yang memotivasi karyawan di luar hanya memenuhi kebutuhan dasar manusia, dia juga ingin mendefinisikan apa yang perlu dilakukan manajer, untuk memotivasi karyawan. "McGregor ingin tahu mengapa, di dunia di mana kebutuhan keuangan dan pensiun dipenuhi dengan begitu efektif, begitu banyak pekerja yang tidak puas dengan pekerjaan mereka" (Bobic, 2003, hlm. 241).

Selama studinya McGregor memahami bahwa apa yang benar-benar memotivasi karyawan adalah perasaan pencapaian saat menyelesaikan tugas yang diberikan, berdasarkan tingkat otonomi yang diberikan di tempat kerja mereka. Meskipun tulisan-tulisan awalnya berfokus pada penghargaan ekstrinsik, seperti gaji dan tunjangan (Teori X), dia segera mulai mengarahkan fokusnya ke motivator yang lebih intrinsik (Boric, 2003)

Ada korelasi penting antara Teori McGregor's Theory X Theory Y dan Abraham Maslow's *Hierarchy of Needs theory*. Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, bahwa manusia mempunyai kebutuhan tertentu yang harus dipenuhi. Maslow menggunakan model piramida untuk mengidentifikasi urutan kebutuhan yang harus dipenuhi; yang segera menciptakan model "hierarki kebutuhan". Model lima tingkat menyatakan bahwa lebih tinggi Kebutuhan menjadi prioritas, hanya setelah semua kebutuhan dasar terpenuhi (Burton, 2012). McGregor menghubungkan kedua model tersebut untuk menunjukkan korelasi antara Teori X dan pemenuhan kebutuhan dasar, seperti keselamatan dan kebutuhan biologis dan fisiologis, dan Teori Y; memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi seperti rasa memiliki dan cinta, harga diri dan aktualisasi diri. Sebagaimana terlihat pada gambar 13.



Gambar 13: Teori Motivasi X dan Y

McGregor mendemonstrasikan bagaimana kurangnya pemahaman tentang perilaku dan tindakan pekerja dapat menyebabkan kegagalan manajemen. Dia percaya bahwa di bawah gaya kepemimpinan manajerial klasik (Teori X), di mana manajer memandang karyawan sebagai kontraproduktif, malas dan kurang ambisi, satu-satunya cara untuk memotivasi karyawan adalah melalui hukuman atau penghargaan (Bobic, 2003). Dengan mengikuti mentalitas ini, manajer akan menciptakan lingkungan kerja yang terkendali, dengan rantai komando yang ketat, dan sedikit ruang untuk otonomi.

McGregor berargumen bahwa gaya dalam manajemen ini kontraproduktif bagi keberhasilan organisasi mana pun; dan meskipun Teori X bertujuan untuk memenuhi kebutuhan dasar manusia, karyawan

di tahun 1950-an bertujuan untuk memenuhi lebih banyak kebutuhan antarpribadi. Dengan demikian, mengarah pada terciptanya Teori Y (McGregor, 1960 seperti yang dikutip dalam Bobic, 2003). Seperti yang dinyatakan oleh McGregor di THSE, "Kita hidup hari ini di dunia yang hanya sedikit mirip dengan setengah abad yang lalu. Standar hidup, tingkat pendidikan, dan corak politik Amerika Serikat sangat mempengaruhi kemungkinan dan batasan perilaku organisasi "(Bobic, 2003, hlm. 246, seperti dikutip oleh Bobic 2003).

Bagaimana teori ini Digunakan

Seperti yang dijelaskan sebelumnya bahwa teori X berfokus pada produktivitas dan keluaran (Teori, 2008). Meskipun, sepanjang sejarah telah terlihat peningkatan dalam penerapan berbagai teori motivasi, landasan klasik Teori X tetap menjadi bagian dari struktur manajerial dasar di beberapa organisasi. Karena gayanya yang otoriter, Teori X dapat digunakan oleh organisasi yang mempromosikan sedikit otonomi dan membutuhkan produktivitas tingkat tinggi (Theories, 2008). Oleh karena itu, diyakini bahwa organisasi publik berfungsi paling baik di bawah Teori X, karena struktur organisasi kuasi-pemerintah, otonomi terbatas dan kebutuhan akan transparansi dan akuntabilitas publik (Theories, 2008). Di sisi lain, organisasi yang berfokus pada kreativitas dan otonomi terlibat dalam Teori Y. Organisasi yang mendorong karyawan untuk bekerja dari rumah dan membutuhkan tingkat fleksibilitas yang tinggi, seperti industri teknologi berfungsi sebagai contoh utama organisasi yang menganut Teori Y (Bobic, 2003).

Teori McGregor X Teori Y dalam Sistem Sekolah

Meskipun teori yang pada awalnya ditujukan untuk meningkatkan gaya kepemimpinan yang mengarah pada motivasi dalam dunia bisnis, dalam beberapa tahun terakhir telah melihat bagaimana teori dasar motivasi McGregor, Teori X Teori Y telah digunakan oleh sistem sekolah untuk menentukan apakah motivasi siswa. dikorelasikan dengan pembelajaran (Markwell, 2004). Sebuah studi yang dilakukan oleh *The International Union of Biokimia* dan Biologi Molekuler meneliti pentingnya perilaku yang ditunjukkan oleh seorang profesor selama hari pertama kursus dan potensi keberhasilan seorang siswa (Markwell, 2004). Biasanya

pada hari pertama kelas, siswa berharap dapat menentukan apakah gaya mengajar profesor akan sesuai dan relevan dengan pembelajaran mereka.

Seperti yang dinyatakan sebelumnya, meskipun awalnya dibuat untuk menentukan gaya motivasi yang digunakan oleh manajer di dunia bisnis, terlihat bagaimana gaya pengajaran yang digunakan oleh para profesor (Teori X Teori Y McGregor), dapat menentukan tingkat keterlibatan seorang siswa, sehingga mengarah pada kesuksesan atau kegagalan mereka. Jika seorang profesor memandang siswa sebagai siswa yang memiliki sedikit keinginan untuk belajar, malas, dan dengan niat mendapatkan pengetahuan dari siswa lain; profesor mungkin menciptakan lingkungan belajar yang terkendali untuk mencegah kecurangan dan memiliki aturan hukuman yang keras (Teori X). Seorang profesor yang melihat belajar alami bagi siswa, melihat siswa sebagai kreatif dan terlibat, sering tidak akan menggunakan nilai sebagai sarana motivasi, namun akan menantang siswa untuk mencapai potensi yang lebih tinggi (Markwell, 2004).

Artikel tersebut menyebutkan hubungan teori McGregor dan model Hierarki Kebutuhan Maslow. Seperti yang dijelaskan model tersebut, begitu kebutuhan dasar pangan, keamanan, dan tempat tinggal terpenuhi, orang mencoba mencapai tujuan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri. Sebagaimana dinyatakan dalam artikel "sains didasarkan pada nilai-nilai kemanusiaan dan merupakan sistem nilai itu sendiri. Kebutuhan emosional, kognitif, ekspresif dan estetika manusia memberikan ilmu itu asal-usul dan tujuannya (Markwell, 2004).

Lebih lanjut dijelaskan bahwa kemampuan profesor untuk "memberi nilai" pada aktualisasi diri siswa sangat penting untuk keberhasilan belajar mereka. Selain itu, orientasi mengajar guru sering kali berpengaruh besar pada motivasi siswa untuk belajar dan juga keberhasilan mereka di kelas. "Pembelajaran siswa berkorelasi dengan motivasi, terutama umpan balik intrinsik yang diterima di dalam kelas" (Markwell, 2004). Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa terdapat korelasi yang tinggi antara pendekatan pengajaran yang digunakan oleh profesor dengan tingkat keberhasilan mahasiswa.

Teori X Teori Y dalam Sumber Daya Manusia

Cara lain yang digunakan Teori X Teori Y McGregor adalah di arena Sumber Daya Manusia. Untuk menentukan cara terbaik untuk merekrut, melatih dan mempertahankan karyawan yang memenuhi tujuan organisasi, departemen sumber daya manusia sedang mengembangkan program baru. Dalam studi yang dilakukan untuk *Sloan School of Management*, Profesor Thomas Kochan membandingkan berbagai asumsi yang dimiliki pemberi kerja terhadap karyawan, antara abad ke-20 dan ke-21 (Kochan, T., Orlikowski, W., Cutcher-Gershenfel, J. (2002).

Dalam studi tersebut, Kochan mendemonstrasikan bagaimana para pemberi kerja di abad ke-20 memandang karyawan, pekerjaan, teknologi, kepemimpinan, dan tujuan, berdasarkan Teori X McGregor, sementara mulai terlihat pergeseran ke arah Teori Y dengan karakteristik yang sama untuk abad ke-21 (Kochan, Orlikowski, Cutcher-Gershenfel, 2002).

Pergeseran ini mendorong Departemen Sumber Daya Manusia untuk membuat program yang membantu organisasi bergerak menuju model organisasi sumber daya manusia dan basis pengetahuan; model yang memahami bahwa karyawan adalah aset manusia dan mereka menciptakan nilai bagi organisasi (Kochan, Orlikowski, Cutcher-Gershenfel, 2002). Dengan kata lain, departemen sumber daya manusia mendorong organisasi untuk memahami menghargai karyawan yang dibawa ke organisasi mereka, dan bahwa mendorong pembelajaran berkelanjutan menciptakan karyawan untuk memiliki rasa memiliki yang lebih dalam organisasi. Oleh karena itu, menciptakan satuan tugas yang lebih berperan dalam pembentukan nilai, misi dan tujuan organisasi (Kochan, Orlikowski, Cutcher-Gershenfel, 2002).

Bagaimana Teori X Teori Y diterapkan di Sektor Swasta

Contoh organisasi yang beroperasi di bawah Teori Y adalah Google Inc. Mengoperasikan lebih dari 70 kantor di lebih dari 40 negara; Google berkembang dalam keragamannya. Google adalah organisasi yang dikenal secara internasional yang mencakup tenaga kerja dengan berbagai kelompok usia, latar belakang budaya, kemampuan dan kecacatan fisik, ras, agama, jenis kelamin, dan orientasi seksual. Ini telah menjadi bagian dari misi mereka karena mereka mendukung klien yang sangat beragam. Google percaya bahwa beroperasi dengan tenaga kerja yang beragam akan meningkatkan kreativitas (Johnson, Irizarry, Nguyen, & Maloney, 2018)..

Dengan demikian, meningkatkan dan menghasilkan ide dari sudut budaya yang beragam (Essays, 2013). Untuk terus memelihara produktivitas, Google telah memilih untuk menerapkan Teori Y, karena gaya kepemimpinan manajerial yang optimis, budaya kreatif dan partisipatif (Essays, 2013). Beberapa keuntungan menggabungkan Teori Y dalam organisasi Google adalah dengan memungkinkan otonomi, karyawan dapat menjadi lebih kreatif tanpa batasan jam atau lokasi kerja (Essays, 2013).

Karyawan dapat bekerja saat mereka merasa paling produktif, meskipun itu berarti bekerja dari rumah. Keuntungan lain yang disebutkan adalah bahwa karyawan dapat membuat keputusan yang lebih baik, karena mereka tidak selalu berada di bawah pengawasan supervisor. Sayangnya, tidak ada teori yang sempurna. Beberapa kelemahan yang dihadapi Google, saat beroperasi di bawah Teori Y termasuk tugas yang tidak diselesaikan sesuai tenggat waktu asli.

Dengan demikian, menyebabkan kerugian laba. Salah satu contoh organisasi yang telah mengambil keduanya, Teori X dan Teori Y, secara ekstrem adalah Amazon. Mereka menggabungkan Teori Y dengan mendorong kreativitas dan menginspirasi karyawan untuk "mengembangkan yang terbaik". Dengan cara yang sama, karyawan terus dipantau dan dievaluasi (Teori X). Meskipun perusahaan dikenal karena memberikan penghargaan dan insentif yang besar kepada karyawannya, karyawan sering kali didisiplinkan dengan "tongkat rasa malu dan pemecatan yang mengerikan" (Hadas, 2015).

Seperti yang dinyatakan dalam artikel yang disediakan oleh Hadas "Amazon menyarankan bahwa teori manajemen lama perlu diperbarui untuk memasukkan kategori baru: perusahaan ultra-XY" (Hadas, 2015). Budaya Amazon memotivasi karyawan untuk mengembangkan hal-hal hebat tetapi hanya memberikan sedikit fleksibilitas. Sayangnya, meskipun karyawan memiliki dorongan yang besar untuk berkembang, tekanan untuk mencapai tujuan mereka dapat dianggap beracun (Hadas, 2015). Seperti yang dinyatakan oleh Jeffrey Preston Bezos, pendiri, ketua, dan kepala eksekutif Amazon, "toleransi kami terhadap kurangnya empati seperti itu harus nol. Permintaan ultra-Y ini mungkin akan ditegakkan dengan ketelitian Amazon ultra-X tradisional (Hadas, 2015, hlm. 1).

Terapkan Kembali ke Skenario

Dengan memahami gaya kerja pribadi setiap karyawan dan apa yang memotivasi mereka; pimpinan dapat menyesuaikan gaya manajerial untuk memenuhi kebutuhan karyawan. Dengan demikian, pengusaha menciptakan lingkungan kerja yang sesuai dengan budaya organisasi dan memenuhi tujuan organisasi secara keseluruhan.

Rendi adalah contoh sempurna tentang bagaimana manajer memandang karyawan berdasarkan Teori X. Dengan memahami bahwa imbalan uang memotivasi dirinya, manajer dapat membuat rencana tindakan yang dapat mengarah pada promosi. Rencana tindakan dapat membahas peningkatan kehadiran kerja dan mendorong pelatihan tambahan yang mungkin memperluas pengetahuannya di berbagai departemen. Memperhatikan kemungkinan bahwa apa yang terjadi dalam kehidupan pribadinya memengaruhi hubungannya di tempat kerja dapat menjadi awal dari pemenuhan beberapa kebutuhan tingkat tinggi seperti, memiliki, dan merasa dicintai.

Angga mungkin merasa tidak dihargai karena dia telah bekerja untuk organisasi selama 7 tahun dan tidak bisa mendapatkan promosi jabatan. Manajer mungkin dapat membantu Angga memenuhi kebutuhannya dengan memahami kebutuhan Angga untuk merasa puas. Meskipun organisasi saat ini sedang dalam pembekuan perekrutan, manajer mungkin dapat memenuhi kebutuhan Angga untuk merasa puas dengan memberikan pelatihan tambahan atau mungkin mengevaluasi ulang tugasnya saat ini ke beberapa tanggung jawab baru yang mungkin menantanginya.

Jim adalah contoh bagaimana perusahaan memandang karyawan berdasarkan Teori Y di mana karyawan puas dengan pekerjaan mereka dan menikmati apa yang mereka lakukan. Sayangnya bagi Jim, gaya manajerial supervisornya tidak sesuai dengan gaya kerjanya. Untuk mencegah Jim meninggalkan Scranton, manajer harus mempertimbangkan kemungkinan atau memindahkan Jim ke departemen dengan supervisor yang sesuai dengan gaya kerja Jim dan memelihara kepribadian dan kreativitas.

Bagaimana Teori X Teori Y dapat digunakan di sektor publik

Meskipun tidak banyak perbedaan bagaimana Teori X Teori Y digunakan baik dalam organisasi swasta maupun organisasi publik, karena fleksibilitas dalam gaya manajerial, kami melihat tren yang lebih tinggi dalam organisasi swasta yang menggunakan metode motivasi ini. Namun,

masih dapat ditemukan bagaimana Teori X Teori Y ditemukan di beberapa organisasi publik.

Organisasi publik yang dijalankan di bawah manajemen otoriter atau quasi-pemerintahan sering mempraktikkan gaya motivasi Teori X. Beberapa dari organisasi ini mungkin termasuk Departemen Pemadam Kebakaran, Penegakan Kode, Departemen Kendaraan Bermotor dan Zonasi dan Perizinan Departemen. Departemen pemadam kebakaran di Amerika Serikat berfungsi di bawah kepemimpinan gaya paramiliter. Pangkat dijalankan dari petugas pemadam kebakaran, petugas medis, letnan, kapten, kepala batalion, wakil kepala hingga kepala. Departemen diatur ke dalam level gaya militer seperti kompi, batalion dan divisi (Pemadam Kebakaran, 2018).

Setiap pemadam kebakaran memiliki Standar Operasional Prosedur (SOP) yang ketat dan pedoman dipatuhi oleh setiap karyawan (Arnold, 2018). Misi utama pemadam kebakaran adalah menyelamatkan nyawa dan melindungi properti (Brennan, 2010). Gaya struktur organisasi ini menyisakan sedikit atau tidak ada ruang untuk otonomi atau kreativitas. Hal yang sama untuk departemen lain seperti Penegakan Kode, Departemen Kendaraan Bermotor dan Zonasi dan Perizinan. Departemen-departemen ini menjalankan struktur yang kaku; mereka membuat kode atau menerapkannya. Karyawan berfungsi dengan sedikit otonomi, pekerjaan mereka memiliki arahan yang sangat ketat untuk diikuti dan tujuan utama mereka adalah untuk memberikan layanan, bukan untuk kreatif.

Di sisi lain, departemen seperti Perencanaan, Taman dan Rekreasi, Seni dan Budaya, mendapat manfaat dari keterbukaan dan fleksibilitas Teori Y. Meskipun Departemen Perencanaan harus mematuhi kode ketat saat menerapkan desain perencanaan; Keberhasilan pengembangan tata ruang di masa depan bergantung pada curah pendapat dan ide-ide kreatif para perencana. Beberapa rancangan pembangunan perkotaan terkini merupakan hasil dari perencana yang melampaui rancangan perencanaan biasa. Hasil ini tidak akan tercapai tanpa kebebasan otonomi, pengarahan yang rendah, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, dan tingkat fleksibilitas yang tinggi yang dicakup dalam Teori Y.

Kesimpulan

Meskipun dikembangkan lebih dari setengah abad yang lalu, Teori X dan Teori Y McGregor masih memiliki beberapa nilai dalam organisasi saat ini. Dengan memahami apa yang memotivasi karyawan mereka, manajer dapat menyesuaikan gaya manajerial mereka, sehingga menciptakan sistem penghargaan atau lingkungan kerja yang memenuhi kebutuhan spesifik mereka.

Catatan Penting

1. Teori X manajer memiliki pandangan negatif terhadap karyawan
2. Teori X manajer menganggap karyawan malas
3. Manajer Teori X percaya bahwa karyawan tidak menyukai pekerjaan
4. Manajer Teori X percaya bahwa agar karyawan tetap termotivasi, mereka harus diberi penghargaan atau hukuman.
5. Organisasi yang berjalan di bawah Teori X memiliki struktur organisasi terpusat dengan gaya kepemimpinan otoriter.
6. Teori X bekerja paling baik pada organisasi mekanistik.
7. Teori Manajer Y memiliki pandangan positif terhadap karyawannya
8. Teori Manajer Y percaya bahwa karyawan bangga dengan pekerjaan mereka
9. Teori Manajer Y percaya bahwa karyawan suka ditantang mengenai kemampuannya
10. Teori Y manajer memahami bahwa perasaan merasa puas merupakan motivasi tersendiri bagi karyawan
11. Organisasi yang berjalan di bawah Teori Y memiliki struktur organisasi yang terdesentralisasi dengan gaya kepemimpinan partisipatif.
12. Teori Y bekerja paling baik dalam organisasi organik

Saran untuk Latihan

1. Manajer harus memahami apa yang benar-benar memotivasi karyawan mereka dan menyesuaikan staf manajerial mereka untuk memenuhi budaya organisasi.
2. Buat sistem penghargaan yang memenuhi kebutuhan karyawan
3. Sesuaikan tanggung jawab kerja dengan kemampuan dan kekuatan karyawan.

4. Pastikan gaya kepemimpinan manajer sesuai dengan misi organisasi.

C. Teori Penetapan Tujuan

Teori penetapan tujuan adalah teori “yang menunjukkan bahwa memiliki tujuan tertentu adalah suatu faktor utama untuk motivasi dan kinerja” (Saari & Judge, 2004). Untuk menentukan tujuan teori pengaturan lebih lanjut, didasarkan pada studi Ryan (seperti dikutip dalam Locke & Latham, 2002) suatu premis bahwa tujuan mempengaruhi tindakan. Jenis tujuan ini dianggap sadar, mengakhiri tindakan, dan biasanya dilakukan hingga tingkat kemahiran atau batas waktu (Locke & Latham, 2002). Ryan (1970) menjelaskan tingkat pertama konsep yang dianggapnya sebagai penyebab sebagian besar perilaku dan tindakan manusia. Perilaku manusia dipengaruhi oleh tujuan sadar, tindakan, rencana atau tugas (Ryan, 1970; Locke & Latham, 2002). Dalam teori penetapan tujuan merupakan konsep penting berkembang yang disebut *self-efficacy* (Locke & Latham, 2002). Efikasi diri dapat digambarkan sebagai orang memilih apa yang harus dilakukan, berapa banyak usaha yang dilakukan dalam kegiatan, dan berapa lama bertahan pada tujuan ini (Bandura & Cervone, 1983, 1986).

Efikasi diri didefinisikan lebih lanjut sebagai keyakinan khusus tugas (Locke & Latham, 2002). Keberhasilan atau kegagalan tujuan bergantung pada kemandirian diri individu (Bandura & Cervone, 1983, 1986; Locke & Latham, 2002). Efikasi diri mempengaruhi tujuan yang ditetapkan karena implikasi kinerja yang diharapkan, dan memiliki pengaruh pada tujuan yang ditetapkan sendiri (Durham, Knight, & Locke, 1997). Orang yang memiliki efikasi diri lebih tinggi umumnya menetapkan lebih tinggi tujuan daripada orang dengan efikasi diri rendah (Bandura & Cervone, 1983, 1986; Locke & Latham, 2002).

Individu dengan efikasi diri yang lebih tinggi cenderung menunjukkan lebih banyak komitmen untuk menetapkan tujuan (Locke & Latham, 2002). Individu dengan efikasi diri yang tinggi menanggapi umpan balik negatif dengan lebih baik, dan menggunakan strategi yang lebih baik untuk mencapai hasil (Bandura & Cervone, 1983, 1986; Locke & Latham, 2002), sedangkan individu-individu tersebut yang memiliki efikasi diri rendah dapat dengan mudah putus asa oleh kegagalan (Bandura & Cervone, 1983; Locke & Latham 2002). Penelitian empiris sebelumnya

dilakukan oleh Bandura (1977) dan Gist, Schwoerer, & Rosen (1989), menunjukkan bahwa efikasi diri telah terbukti untuk menjadi prediktor yang lebih baik dari kinerja di kemudian hari daripada perilaku masa lalu (seperti dikutip oleh Reynolds, 2002).

Reynolds (2002) mempelajari efek Pygmalion dan Golem dalam supervisor harapan, perilaku, dan untuk menyelidiki keefektifan diri khusus bawahan bervariasi sesuai ekspektasi positif atau negatif yang diajukan oleh supervisor. Rosenthal & Jacobson (1968) (seperti dikutip oleh Reynolds, 2002) menjelaskan efek Pygmalion adalah dari suatu perilaku yang mencerminkan ekspektasi tentang orang kedua mengarahkan orang kedua untuk bertindak cara yang mengkonfirmasi harapan orang pertama (Reynolds, 2002).

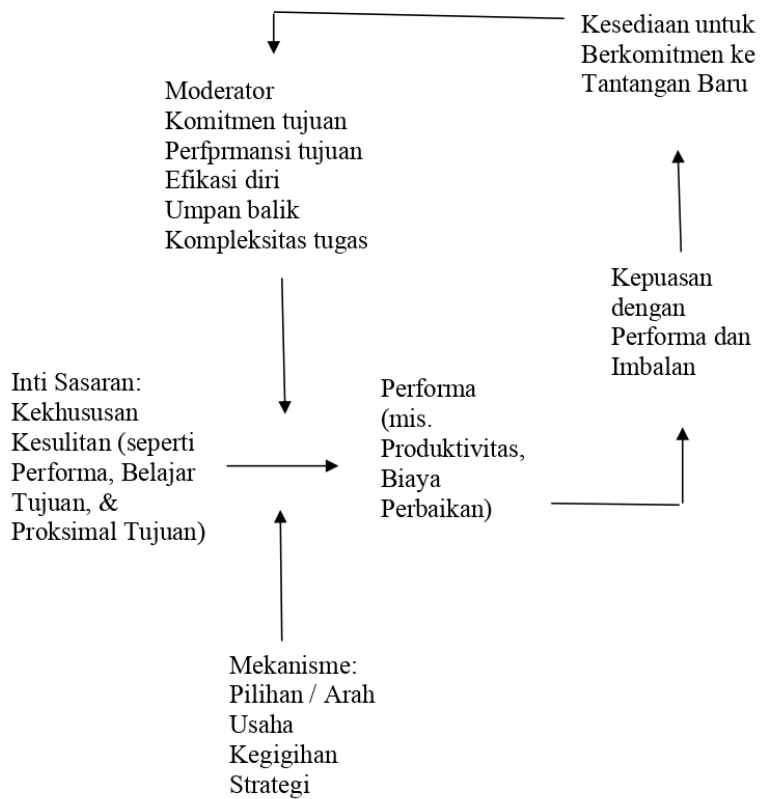
Efek Golem adalah kebalikan dari Pygmalion, di mana ekspektasi atau perilaku negatif menyebabkan efikasi diri negatif (Reynolds, 2002). Menurut Reynolds (2002) penelitian itu mampu membuktikan hubungan positif dan negatif antara ekspektasi supervisor dan kemanjuran diri bawahan. Hasil positif tidak mengejutkan seperti sebelumnya didokumentasikan dalam literatur masa lalu (Reynolds, 2002). Namun, efek Golem diperlihatkan untuk pertama kalinya dalam sebuah penelitian. Karena masalah etika, ini tidak dilakukan sebelumnya. Studi ini mampu menghindari situasi etika ini dengan pra-pengujian efikasi diri, menampilkan video perlakuan kerja, dan menguji keefektifan diri setelah melihat video (Reynolds, 2002). Pengawas yang telah menyatakan secara lisan negatif mereka ekspektasi berpengaruh pada bawahan dan berdampak negatif pada self-efficacy mereka (Reynolds, 2002). Umpan balik merupakan aspek penting dari teori penetapan tujuan (Locke & Latham, 2002).

Ringkasan umpan balik memberi orang informasi untuk menghubungkan kemajuan mereka terkait dengan tujuan mereka (Locke & Latham, 2002). Matsui, Okada, & Inoshida (1983), (sebagai dikutip oleh Locke & Latham, 2002) menyatakan bahwa jika tujuan mereka di bawah target, orang akan melakukannya meningkatkan usaha atau menerapkan strategi baru. Penggunaan tujuan dan umpan balik bersama-sama lebih efektif daripada tujuan saja (Locke & Latham, 2002; Bandura, 1983). Kompleksitas tugas adalah moderator ketiga dari teori penetapan tujuan (Locke & Latham, 2002).

Menurut Locke & Latham, (2002), jika tugas menjadi lebih kompleks, strategi dan keterampilan yang lebih tinggi harus diotomatiskan. Efek tujuan tergantung pada kapasitas seseorang untuk memanfaatkan strategi tugas yang tepat dan manusia akan sangat bervariasi kemampuan mereka (Locke & Latham, 2002). Mewujudkan tujuan merupakan sarana untuk mengukur kepuasan (Locke & Latham, 2002). Mento, Locke, & Klein (1992), (dikutip oleh Locke & Latham, 2002) menggambarkan tujuan sebagai titik referensi untuk kepuasan daripada ketidakpuasan. Melebihi tujuan telah menunjukkan peningkatan kepuasan dengan hal perbedaa positif; tidak mencapai tujuan menyebabkan perbedaan negatif (Locke & Latham 2002). Namun, ada kontradiksi karena individu-individu itulah yang paling banyak menghasilkan dan memiliki tujuan yang sulit tidak puas. Orang-orang ini tidak akan puas dengan produksi kurang dan memiliki peringkat kepuasan yang lebih tinggi (Locke & Latham 2002).

Teori penetapan tujuan diarahkan pada motivasi dalam pengaturan tempat kerja (Locke & Latham, 2002). Menurut Locke & Latham, (2002), menggambarkan motivasi yang dimiliki individu dan kemungkinan hasil di tempat kerja. Teori penetapan tujuan terkait dengan teori sosial-kognitif karena banyak fokusnya adalah tentang konsep, sebab dan akibat kemanjuran diri (Locke & Latham 2002). Terlepas dari motivasi bawah sadar, tujuan teori pengaturan difokuskan pada motivasi sadar individu dan efeknya kinerja dan kepuasan kerja (Locke & Latham, 2002).

Pada Gambar 14, Teori Penetapan tujuan dan siklus kinerja tinggi diperlihatkan. Teori penetapan tujuan tetap konsisten dengan teori kognitif sosial karena penekanan pada kemanjuran diri dan tujuan sadar (Locke & Latham, 2002). Siklusnya dimulai dengan inti tujuan, spesifisitas dan tingkat kesulitan, tujuan yang lebih spesifik adalah, semakin sedikit peluang untuk varian, dan semakin sulit tujuannya, semakin tinggi kinerja, bagaimanapun, ini dapat bervariasi dalam jenis tujuan yang dapat bersifat proksimal, pembelajaran atau berorientasi pada kinerja (Locke & Latham, 2002). Mekanisme tujuan dapat mempengaruhi kinerja dengan mengarahkan perhatian pada aktivitas yang relevan dengan tujuan dan menarik perhatian dari kegiatan yang tidak relevan dengan tujuan dengan menggunakan pilihan / arah, usaha, ketekunan, dan strategi (Locke & Latham, 2002).



Gambar 14: Elemen Penting Teori Penetapan Tujuan dan Siklus Kinerja Tinggi (Locke & Latham, 2002).

Kinerja tujuan akan lebih kuat bila individu berkomitmen untuk tujuan mereka; moderator ini mengandalkan kepentingan tujuan, yaitu tingkat kemandirian diri, umpan balik, dan kompleksitas tugas seseorang terhadap kinerja (Locke & Latham, 2002). Individu harus mengukur penghargaan atau kinerja mereka sebagai referensi mencapai tujuan, untuk memposisikan kepuasan versus ketidakpuasan (Locke & Latham, 2002). Hal ini menuntun seseorang ke langkah model berikutnya berdasarkan

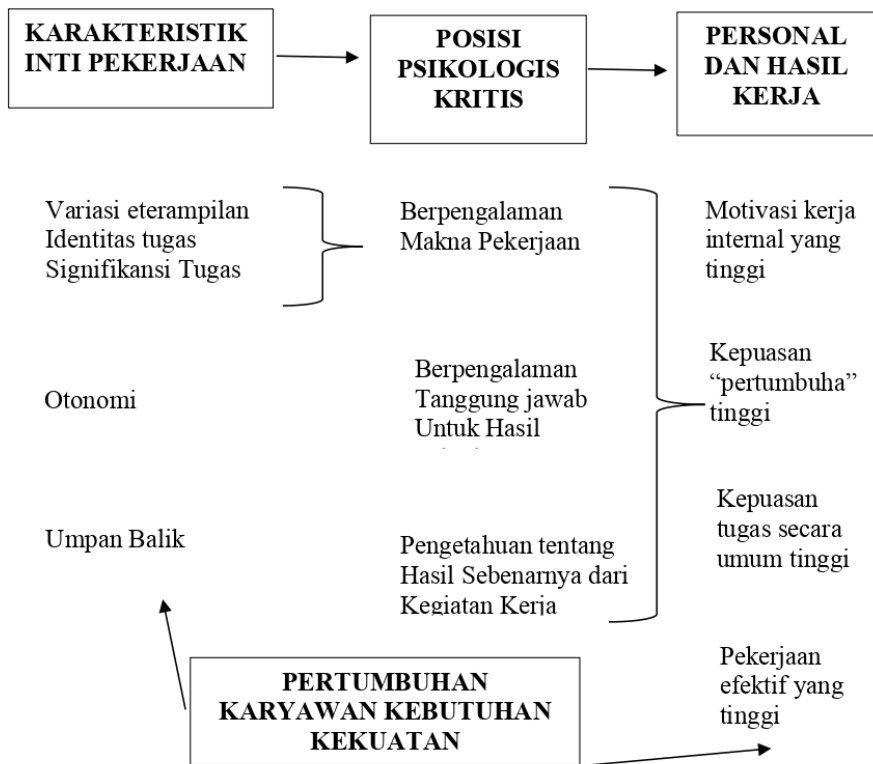
kesediaan mereka untuk melakukannya berkomitmen untuk tantangan baru dan komitmen tujuan mereka (Locke & Latham, 2002).

D. Model Karakteristik Pekerjaan

Pendekatan lain untuk model pekerjaan telah dikembangkan oleh (Hackman & Oldham, 1980; Ramlall, 2002). Untuk lebih jelas bisa dilihat pada gambar 15. Pendekatan ini mirip dengan yang dilakukan Herzberg di mana kumpulan yang diusulkan fitur harus dibangun ke dalam pekerjaan sehingga mereka dapat memuaskan dan memotivasi, tetapi teori berbeda dalam ciri-ciri tertentu dari pekerjaan yang membuatnya menyenangkan (Ramlall, 2002).

Pekerjaan Model karakteristik menunjukkan hubungan antara tiga variabel: pekerjaan inti dimensi, keadaan psikologis kritis, dan hasil pribadi dan pekerjaan (Ramlall, 2002; Lee-Ross, 1998; Hackman & Oldham, 1976). Tiga kondisi psikologis tersebut adalah fondasi model fundamental (Hackman & Oldham, 1976). Keadaan psikologis harus ada ketika individu termotivasi secara internal (Lee-Ross, 1998). Pada Gambar 15, ditampilkan Model Karakteristik Pekerjaan oleh Hackman & Oldham (1976). Di mulai dengan pengalaman kebermaknaan pekerjaan, yaitu derajat individu menganggap pekerjaan itu bermakna, berharga, dan berharga; tanggung jawab yang berpengalaman atas hasil pekerjaan, dan pengetahuan tentang hasil pekerjaan (Lee-Ross, 1998; Hackman & Oldham, 1976, 1980). Menurut Lee-Ross (1998) lima dimensi pekerjaan inti yang terdaftar dapat membawa tiga keadaan psikologis:

- a) variasi keterampilan: variasi kegiatan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dan berbagai keterampilan dan bakat seseorang,
- b) identitas tugas: tugas yang membutuhkan penyelesaian, pekerjaan dengan yang terlihat hasil,
- c) signifikansi tugas: dampak pekerjaan pada kehidupan atau pekerjaan orang lain,
- d) otonomi: ketika seseorang telah mengalami kebebasan dan kemandirian dalam menyelesaikan pekerjaannya, dan
- e) umpan balik: ketika individu memperoleh informasi langsung dan jelas tentang mereka prestasi kerja (Hackman & Oldham, 1976).



Gambar 15: Model Karakteristik Pekerjaan oleh Hackman & Oldham (1976)

Pertumbuhan kebutuhan kekuatan dapat mempengaruhi individu pada dua poin: karakteristik pekerjaan dan keadaan psikologis, dan keadaan psikologis dan motivasi internal (Hackman & Oldham, 1976). Tautan pertama menjelaskan bahwa individu dengan pertumbuhan tinggi membutuhkan kekuatan akan mengalami keadaan psikologis yang lebih kuat daripada mereka yang memiliki kebutuhan pertumbuhan rendah kekuatan (Hackman & Oldham, 1976). Tautan kedua menyimpulkan bahwa seorang individu dengan tinggi

Pertumbuhan membutuhkan kekuatan akan merespons keadaan psikologis secara lebih positif saat mereka hadir daripada mereka dengan

kekuatan kebutuhan pertumbuhan yang rendah (Hackman & Oldham, 1976).

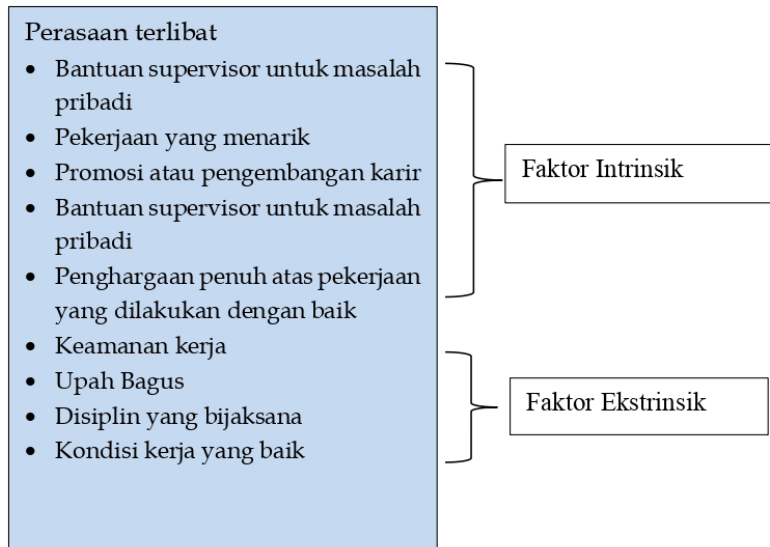
Lee-Ross (1998) melakukan penelitian di Inggris menggunakan enam hotel kecil, menyurvei 163 pekerja hotel musiman. Lee-Ross (1998) mengelola Pekerjaan Hackman-Oldham Survei diagnostik; ia memilih ini karena ini bukan ukuran yang banyak digunakan di kalangan dinas industri. Lee-Ross (1998) mengikuti prosedur analisis yang serupa seperti aslinya Studi Hackman-Oldham. Lee-Ross (1998) menemukan bahwa instrumen *Job Diagnostic* dapat diandalkan untuk mengukur sikap dan motivasi kerja dalam hal ini hotel musiman pekerja. Menurut Lee-Ross (1998) beberapa hubungan antar variabel terbukti menjadi lebih kuat atau lebih lemah dari studi aslinya. Studi Lee-Ross (1998) menunjukkan bahwa signifikansi tugas memiliki hubungan yang lebih kuat dengan hasil pribadi dan pekerjaan, yang oleh Lee-Ross dinamai 'hasil afektif,' dan otonomi, pekerjaan internal motivasi dan kepuasan. Kekuatan kebutuhan pertumbuhan karyawan lebih rendah di hotel pekerja daripada studi Hackman & Oldham asli, yang mungkin tidak berguna dalam layanan studi (Lee-Ross, 1998). Salah satu perbedaan paling signifikan adalah cara hotel itu pekerja menanggapi dimensi pekerjaan inti membuat korelasi antara itu dan keadaan psikologis kritis tidak pasti (Lee-Ross, 1998).

E. Sepuluh Faktor Terkait Pekerjaan

Kovach (1995) melakukan studi dan survei longitudinal pada sepuluh pekerjaan yang terkait item motivasi (Charles & Marshall, 1992). Dalam studi ini, Kovach (1995) membandingkan hasil dari tiga penelitian yang dilakukan pada tahun 1946, 1981, dan 1995. Penelitian terdiri dari pekerja industri memeringkat preferensi mereka dari sepuluh faktor terkait pekerjaan. Faktor-faktornya yang terkandung dalam daftar ini bersifat intrinsik dan ekstrinsik (Kovach, 1995; Wong, Siu, & Tsang, 1999). Terdapat sepuluh faktor yang termasuk dalam daftar pekerjaan yang terkait dengan motivasi (Kovach, 1995). Untuk lebih jelas bisa dilihat pada gambar 16.

Sepuluh faktor terkait pekerjaan serupa dengan yang ada dalam teori dua faktor Herzberg (Wong, Siu, & Tsang, 1999). Peserta dalam studi Kovach (1995) akan memeringkat pekerjaan terkait faktor dari satu sampai sepuluh, dengan satu sebagai yang paling penting dan sepuluh sebagai yang paling tidak penting, kemudian informasi demografis dan pekerjaan

dikumpulkan. Variabel demografis Kovach (1995) membandingkan terdiri dari: jenis kelamin, usia, tingkat pendapatan, jenis pekerjaan, dan tingkat organisasi. Kerangka sampling terdiri dari 1000 pekerja industri disurvei bersama dengan 100 pengawas (Kovach, 1995).



Gambar 16: Sepuluh Faktor motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik (Kovach, 1995; Wong, Siu, & Tsang, 1999).

Kovach (1995) melaporkan bahwa perubahan utama yang terjadi dari waktu ke waktu sejak survei asli pada tahun 1946 adalah bahwa kebutuhan pekerja lebih bergeser ke arah ego atau pemenuhan diri sendiri berkaitan kebutuhan. Berbeda dengan tahun 1946, para pekerja yang disurvei baru saja mengalami perang dan depresi ekonomi satu dekade sebelumnya. Pada tahun 1995, Amerika Serikat pernah mengalaminya lebih dari tiga dekade kondisi ekonomi yang aman; oleh karena itu, kebutuhan para pekerja tersebut telah berubah seiring waktu lebih ke arah kebutuhan intrinsik (Kovach, 1995). Kovach (1995) memperkuat penjelasan untuk pola ini dengan membuat perbandingan survei dengan Teori Herzberg dan hierarki kebutuhan Maslow. Menurut Kovach (1995), "di Amerika Serikat, organisasi telah melakukan pekerjaan yang lebih baik dengan memuaskan

dasar atau "mengurangi" kebutuhan pekerja daripada yang mereka miliki dalam memuaskan ego atau pemenuhan diri kebutuhan."

Kovach (1995) memperkenalkan argumen kuat lainnya dalam studi yang berkaitan dengan pola pikir supervisor. Perbandingan hasil supervisor dilakukan terhadap hasil pada tahun 1946, dan tidak banyak yang berubah dalam pola pikir pengelolaan. Kovach (1995) menawarkan banyak penjelasan untuk fenomena ini termasuk: supervisor belum melihat banyak studi perilaku; supervisor mungkin berpikir bahwa karyawan memberikan tanggapan yang diinginkan secara sosial. Menurut Nunnally & Bernstein (1994), (seperti dikutip oleh Rynes, Gerhart, & Minette, 2004), tanggapan yang diinginkan secara sosial dapat didefinisikan sebagai, "kecenderungan orang lain untuk memilih item yang mencerminkan diterimanya perilaku secara sosial". Respons yang diinginkan secara sosial tidak akan menyatakan minat yang sebenarnya pada uang, tetapi faktor lain seperti pekerjaan yang menarik (Kovach, 1995; Rynes, Gerhart, & Minette, 2004).

Namun, Kovach (1995) menunjukkan bahwa karyawan mungkin lebih akrab dengan kebutuhan mereka sendiri dari pada supervisor. Kovach (1995) menawarkan satu anggapan terakhir untuk manajer tidak dapat memahami karyawan mereka dengan sebuah istilah yang disebut "referensi diri." Referensi diri adalah "manajer menawarkan penghargaan pekerja yang akan memotivasi manajer," (Kovach, 1995). Kovach (1995) mencatat bahwa McClelland (1961) telah menyatakan bahwa manajer cenderung diperingkat yang lebih tinggi pada skala kebutuhan untuk pencapaian dan lebih memilih untuk memiliki penghargaan yang mencerminkan bagaimana mereka memilik dan dilakukan. Oleh karena itu, masalah referensi diri masih merajalela selama empat puluh tahun guna pemahaman manajemen tentang motivasi karyawan (Kovach, 1995).

BAB 7

TEORI MOTIVASI PERILAKU OPERAN DAN MODIFIKASI PERILAKU

“Kegagalan tidak selalu merupakan kesalahan, itu mungkin yang terbaik yang bisa dilakukan dalam situasi tersebut. Kesalahan sebenarnya adalah saat berhenti mencoba.” --B.F. Skinner

A. Teori Perilaku Operan

Pencetus teori perilaku operan adalah B.F. Skinner. Skinner lahir pada tahun 1904 dan meninggal pada tahun 1990. Kontribusinya terhadap psikologi berlangsung selama periode enam puluh tahun, dan behaviorisme deskriptifnya memiliki dampak yang mendalam pada pemikiran psikologis (Lattal, 1992). Ia memperoleh gelar doktor dalam bidang psikologi dari Harvard pada tahun 1931 dan kemudian menjabat di fakultas psikologi Universitas Minnesota dan Indiana sebelum kembali ke Harvard pada tahun 1948. Pada tahun-tahun awal, penelitian Skinner berfokus pada hewan, dan sedikit memperhatikan aplikasi praktis dari ide-idenya dalam bentuk apapun. Namun, secara bertahap, cakupannya diperluas. Skinner kemudian menulis beberapa buku yang memberikan pernyataan mengenai hal-hal yang memiliki kemungkinan relevansi untuk studi organisasi, meskipun tidak ada yang menyentuh pada awalnya di bidang perilaku organisasi (Miner, 2005).

Formulasi Tentang Perilaku Operan

Konsep dasar dari teori ini adalah belajar, yang didefinisikan sebagai “perubahan perilaku yang relatif permanen yang dihasilkan dari latihan atau pengalaman yang diperkuat” (Hamner, 1974a). Performa adalah terjemahan dari apa yang dipelajari ke dalam praktik. Melalui penguatan perilaku tertentu diperkuat dan diintensifkan dan dengan demikian terjadi lebih sering dan kuat.

Perilaku dapat terjadi secara refleks sebagai respons terhadap perubahan lingkungan. Jenis perilaku adalah perhatian kecil untuk teori ini, yang penting adalah perilaku operan, perilaku yang dipancarkan oleh seseorang yang mempengaruhi atau berpengaruh pada dunia luar individu. Perilaku operator dipelajari sebagai konsekuensi yang bertambah dalam bentuk penghargaan dan hukuman yang diterapkan bergantung

pada apakah perilaku tertentu terjadi atau tidak terjadi. Dengan demikian, peran supervisor menjadi salah satu yang mengatur bantuan untuk menghasilkan perilaku yang diinginkan pada tingkat frekuensi yang tinggi dengan menunjukkan bagaimana kinerja dapat ditingkatkan (Miner, 2005).

Pembelajaran operan melibatkan proses di mana penguat diterapkan pada awalnya pada perilaku acak yang dipancarkan. Oleh karena itu, untuk memahami perilaku seseorang harus mengetahui situasinya di mana perilaku terjadi, sifat perilaku, dan konsekuensi yang memperkuat. Untuk memengaruhi perilaku seseorang ke arah yang diinginkan, seseorang harus tahu caranya mengatur kontingensi penguatan dengan benar. Hipotesis utama teori berkaitan dengan keefektifan relatif dari memanipulasi kontingensi penguatan pada cara yang berbeda (Miner, 2005).

Jenis Kontingensi

Empat jenis pengaturan kontingensi ditentukan. Dua berfungsi untuk memperkuat perilaku yang diinginkan (penguatan positif dan penghindar pembelajaran) dan dua berfungsi untuk melemahkan perilaku yang tidak diinginkan (kehilangan dan hukuman). "Penguat positif adalah rangsangan yang bila ditambahkan situasi, memperkuat kemungkinan respon operator" (Skinner yang dikutip Miner, 2005). Penguat tertentu seperti makanan, air, dan seks adalah bawaan dan dengan demikian beroperasi secara independen dari pengalaman masa lalu. Dalam konteks pekerjaan, bagaimanapun, penguatan penting dipelajari, seperti kemajuan, pujian, pengakuan, dan uang. Apa yang menjadi penguat bagi satu orang mungkin bukan untuk orang lain; tergantung pada sejarah penguatan masa lalu individu tersebut.

Hamner (1974a) menjelaskan tiga langkah dalam penerapan teori penguatan yang berhasil di lingkungan kerja:

- a. Pilih penguat yang kuat dan tahan lama untuk individu.
- b. Merancang kontingensi sehingga membuat terjadinya peristiwa perkuatan kontingen atas perilaku yang diinginkan.
- c. Rancang kontingensi sehingga prosedur yang dapat diandalkan untuk memunculkan perilaku yang diinginkan mapan.

Poin ketiga penting karena jika seseorang tidak dapat menemukan perilaku yang diinginkan untuk dihargai, pembelajaran tidak dapat terjadi. Dengan demikian, pelatihan menjadi salah satu metode *untuk membentuk*

perilaku agar bisa terjadi dan dikendalikan oleh prosedur penguatan. Pembelajaran penghindaran beroperasi dengan cara yang mirip dengan penguatan positif kecuali bahwa perilaku yang diinginkan berfungsi untuk mencegah timbulnya rangsangan berbahaya, atau, dalam suatu varian, berakhir stimulus seperti itu yang sudah ada. Di tempat kerja, kritik supervisor sering kali sebagai rangsangan. Meskipun pembelajaran penghindaran efektif dalam keadaan tertentu, banyak perilaku pendukung modifikasi, termasuk Skinner, lebih menyukai penguatan positif (Miner, 2005).

Ketiadaan terjadi ketika penguatan positif yang sebelumnya digunakan ditahan. Dalam keadaan seperti itu perilaku yang terlibat dapat berlanjut untuk beberapa waktu, tetapi karena hadiahnya terus-menerus gagal untuk muncul, perilaku tersebut berkurang dan akhirnya padam sama sekali. Pendekatan ini tepat ketika seseorang membawa perilaku yang tidak diinginkan ke pekerjaan atau ketika perilaku yang tidak diinginkan telah diperkuat secara tidak sengaja di masa lalu (Miner, 2005).

Banyak pendukung modifikasi perilaku lebih memilih *ketiadaan* daripada hukuman sebagai metode mempengaruhi perilaku, karena hukuman mungkin memiliki efek samping negatif tertentu. Hamner (1974a) dan Hamner dan Hamner (1976) menyajikan beberapa aturan untuk menggunakan tehnik pengkondisian operan, yang mungkin dianggap paling baik sebagai hipotesis berkenaan dengan bagaimana yang diinginkan perilaku dapat diperoleh.

- a. Jangan memberikan imbalan yang sama kepada semua orang; membedakan berdasarkan beberapa standar kinerja.
- b. Kegagalan menanggapi perilaku memiliki konsekuensi yang menguatkan; konsekuensi ini seharusnya dikenali, dan nonaksi serta tindakan harus disesuaikan dengan tujuan yang diinginkan.
- c. Beri tahu seseorang perilaku apa yang diperkuat.
- d. Katakan kepada seseorang apa yang dia lakukan salah.
- e. Jangan menghukum di depan orang lain; mungkin ada efek samping yang tidak diinginkan tidak hanya untuk orang yang dihukum tetapi untuk yang lain juga.
- f. Buat konsekuensinya sama dengan perilaku.

Jadwal Penguatan

Menurut Miner (2005), meskipun berbagai macam jadwal penguatan yang berbeda dimungkinkan, beberapa jadwal penguatan sangat khusus relevansinya secara teoretis dan praktis. *Penguatan terus menerus* terjadi ketika setiap contoh perilaku yang diinginkan diikuti oleh penguat. Pendekatan ini seringkali tidak praktis dalam pekerjaan yang kompleks dan lingkungan tempat manajer mengawasi banyak karyawan. Meskipun penguatan terus menerus dilakukan melalui pembelajaran cepat, namun demikian masih juga menghasilkan perilaku yang dapat punah dengan cepat, oleh karenanya, penguat akan lebih baik dihapus dengan alasan apapun. Secara keseluruhan, beberapa jenis jadwal *penguatan parsial* direkomendasikan.

Penguatan parsial, Menurut Miner (2005), ketika penguatan tidak terjadi setelah setiap kemunculan operan muncul bahkan relatif lambat, memiliki keuntungan dari ketetapan yang cukup besar. Berikut ini empat jadwal penting untuk dijelaskan:

- a. *Interval tetap*: penguatan terjadi ketika perilaku yang diinginkan terwujud setelah serangkaian periode waktu telah berlalu sejak penguatan sebelumnya.
- b. *Interval variabel*: penguatan terjadi pada beberapa interval waktu variabel di sekitar rata-rata.
- c. *Rasio tetap*: penguatan terjadi setelah sejumlah perilaku yang diinginkan diproduksi.
- d. *Rasio variabel*: penguatan terjadi setelah sejumlah respons yang diinginkan, dengan angka ini berubah dari satu penguatan ke penguatan berikutnya, bervariasi di sekitar rata-rata.

Jadwal ini disajikan dalam rangka antisipasi peningkatan efektivitas. Prosedur interval tetap cenderung menghasilkan fluktuasi siklus dengan perilaku yang diinginkan dan dilakukan secara maksimal sebelum ada bantuan. Secara umum pendekatan variabel menghasilkan penurunan yang lebih lambat dan lebih stabil tingkat kinerjanya. Jadwal rasio variabel dianggap sangat menarik mungkin tidak mudah untuk diimplementasikan. Dalam semua kasus, penguat mengikuti perilaku yang diinginkan sedekat mungkin.

Tahapan dalam Mengembangkan Program Penguatan Positif

Hamner (1974b) dan Hamner dan Hamner (1976) telah menetapkan langkah atau tahapan tertentu yang seharusnya diikuti dalam memperkenalkan program penguatan positif di sebuah perusahaan. Intinya adalah teori terapan yang memaksimalkan kinerja. Dasar pernyataan tersebut adalah pandangan yang positif penguatan harus dimaksimalkan dan hukuman diminimalkan. Selanjutnya sikap pekerja sebagai penyebab perilaku diabaikan dengan alasan bahwa perilaku dapat dijelaskan secara lengkap pada situasi kerja dan kontingensi penguatan.

Tahap pertama adalah mendefinisikan kinerja dalam istilah perilaku yang ketat dan melakukan pertunjukan audit dengan tujuan menetapkan dasar untuk mengukur kinerja masa depan. Prosedur ini memungkinkan untuk menentukan seperti apa situasi kinerja saat ini, secara objektif mungkin.

Tahap kedua melibatkan penetapan tujuan kinerja yang spesifik dan masuk akal untuk setiap pekerja, diekspresikan dalam istilah yang dapat diukur. Tujuan-tujuan ini dimungkinkan di bangun dan ditetapkan di luar individu; tidak ada penggunaan konsep pengalaman seperti niat, harapan, dan sejenisnya.

Tahap ketiga adalah meminta karyawan mempertahankan catatan pekerjaan yang berkelanjutan, jadwal bantuan. Dengan cara ini dimungkinkan bagi individu untuk menggambarkan bagaimana pekerjaan saat ini kontras dengan tahap audit kinerja dan dengan tujuan yang ditetapkan dalam tahap kedua. Objektif adalah menciptakan situasi di mana perilaku yang memerlukan penguatan positif terjadi. Satu arah melakukan ini adalah mempersingkat interval waktu pengukuran sebanyak mungkin.

Tahap keempat dijelaskan sebagai berikut: Supervisor melihat laporan umpan balik diri dari karyawan dan / atau indikasi lain dari kinerja (misalnya, catatan penjualan) dan kemudian memuji aspek positif dari kinerja karyawan tersebut (sebagaimana ditentukan oleh audit kinerja dan tujuan yang ditetapkan). Kendali ekstrinsik ini harus memperkuat kinerja yang diinginkan, sementara menahan pujian kinerja yang berada di bawah tujuan harus memberikan insentif kepada karyawan untuk meningkatkan tingkat kinerja itu. Karena pekerja sudah mengetahui area kekurangannya, tidak ada alasan bagi supervisor untuk mengkritik. Bahwa penggunaan petunjuk penguatan positif terasa seperti kontrol diri yang lebih besar,

sementara menghindari penguatan negatif membuat individu merasa dikendalikan atau dipaksa. (Hamner 1974b)

Meskipun pembahasan di atas berfokus pada penguatan dengan pujian, pendekatan lain mungkin bisa digunakan sesuai dengan sejarah penguatan individu, termasuk uang, kebebasan untuk memilih aktivitas seseorang, kesempatan untuk melihat diri sendiri berprestasi, status yang lebih tinggi pada beberapa dimensi, dan kekuasaan atas orang lain.

B. Teori Modifikasi Perilaku

Teori modifikasi perilaku organisasi dituangkan dalam dua buku dan beberapa artikel. Versi tahun 1970-an yang paling lengkap disajikan dalam buku *Organizational Behavior Modification* (Luthans dan Kreitner 1975) dan kemudian versi 1980-an, yang berbeda disajikan dalam *Organizational Behavior Modification and Beyond* (Luthans dan Kreitner 1985).

Luthans dan Kreitner (1975) secara eksplisit mengikuti Skinner sehubungan dengan penolakan keadaan internal (sikap, motif, perasaan, dan sejenisnya) sebagai penyebab perilaku. Perilaku dikatakan hanya merupakan fungsi dari konsekuensinya, bukan motif internal; jadi teori ini benar-benar salah satunya belajar, bukan motivasi, meskipun hasil akhirnya tetap kinerja, seperti formulasi sebelumnya. Keadaan internal yang tidak dapat diamati tidak relevan untuk memahami perilaku dan secara umum hanyalah penyerta dari perilaku itu sendiri. Konstruksi keadaan dalam seperti pencapaian motivasi, harapan, niat dan tujuan, aktualisasi diri, perasaan ekuitas, dan sebagainya tidak ada tempat dalam teori ini (Luthans dan Otteman 1973).

Tahapan Model Manajemen Kontingensi Perilaku tahun 1970-an

Luthans dan Kreitner (1975) menyajikan pendekatan untuk mengidentifikasi dan mengelola kinerja secara kritis perilaku terkait karyawan dalam organisasi. Pendekatan ini sebagai perilaku model manajemen kontingensi untuk *Organizational Behavior Modification* atau sering di singkat OB Mod. Model ini menghadirkan rangkaian tahapan yang tak ubahnya yang disarankan oleh Hamner:

1. Identifikasi perilaku terkait kinerja dengan menggunakan pertanyaan-pertanyaan berikut sebagai pedoman:

- a. Dapatkah perilaku direduksi menjadi peristiwa perilaku yang dapat diamati?
 - b. Dapatkah seseorang menghitung seberapa sering setiap perilaku terjadi?
 - c. Sebenarnya apa yang harus dilakukan orang tersebut sebelum perilakunya direkam?
 - d. Apakah perilaku kunci terkait kinerja?
2. Mengukur untuk menetapkan frekuensi perilaku menggunakan prosedur seperti lembar penghitungan dan pengambilan sampel waktu.
 3. Identifikasi kemungkinan penguatan yang ada untuk menentukan kemana perilaku mengambil tempat dan apa konsekuensinya dengan:
 - a. menganalisis sejarah penguatan;
 - b. menggunakan ukuran laporan diri; dan
 - c. menggunakan *trial and error* sistematis untuk mengidentifikasi penguat.
 4. Lakukan proses intervensi sebagai berikut:
 - a. Mengembangkan strategi intervensi dengan mempertimbangkan variabel lingkungan seperti struktur, proses, teknologi, kelompok, dan tugas.
 - b. Menerapkan strategi yang tepat dengan menggunakan jenis kontingensi yang sesuai.
 - c. Mengukur untuk menetapkan frekuensi perilaku setelah intervensi.
 - d. Pertahankan perilaku yang diinginkan melalui penggunaan jadwal penguatan yang tepat.
 5. Mengevaluasi dampak kinerja secara keseluruhan.
 Jelas ada perbedaan dalam pendekatan ini dari pendekatan Hamner, seperti yang berkaitan dengan menetapkan tujuan dan teknik pengukuran yang digunakan. Tapi secara keseluruhan, kesamaannya lebih besar daripada perbedaannya. Keduanya bersama-sama memberikan gambaran yang cukup bagus tentang bagaimana modifikasi perilaku teori dapat direduksi menjadi praktik.

Pembentukan, Pemodelan, dan Pengendalian Diri di tahun 1970-an

Langkah-langkah dalam pemodelan merupakan salah satu jenis pembelajaran yang memiliki sifat yang agak tidak pasti status dalam modifikasi perilaku. Frasa seperti perhatian, partisipasi, dan demonstrasi

sebagai konsekuensi positif ada dalam pembahasan— menyiratkan penyebab internal bahwa behavioris sejati harus mempertimbangkan tidak relevan dengan konstruksi teori. Sulit untuk pembahasan dengan pemodelan atau imitasi tanpa menggunakan konstruksi seperti itu; namun perilaku kompleks memang demikian menjadi dipelajari agak cepat, jelas terlalu cepat untuk menjadi hasil dari pembentukan. Luthans dan Kreitner (1975) mengikuti Bandura (1971) dalam menjadikan pembelajaran semacam ini sebagai bagian dari teorinya meskipun hampir tidak mungkin untuk menanganinya tanpa menggunakan konstruksi internal seperti imajinasi, memori, dan sejenisnya. Pada titik ini sejumlah inkonsistensi logis diperkenalkan ke dalam teorinya. Tabel berikut merupakan delapan langkah-langkah pembentukan dan pemodelan

No	Pembentukan	Pemodelan
1	Tentukan perilaku target terkait kinerja	Identifikasi perilaku sasaran yang diinginkan
2	Jika perilaku target adalah rantai yang kompleks, kurangi menjadi urutan langkah yang terpisah, dapat diamati, dan terukur	Pilih model yang sesuai dan medianya, seperti demonstrasi langsung, film pelatihan.
3	Pastikan individu mampu memenuhi persyaratan keterampilan dan kemampuan di setiap langkah	Pastikan individu tersebut mampu memenuhi persyaratan keterampilan perilaku sasaran.
4	Pilih penguat positif yang sesuai berdasarkan sejarah penguatan individu.	Susunlah konteks pembelajaran yang menguntungkan dengan memperhatikan perhatian, partisipasi, dan perilaku target.
5	Susunlah lingkungan kontingen sehingga kondisi sebelumnya akan mendorong perilaku yang diinginkan	Modelkan perilaku target dan dukung dengan aktivitas seperti bermain peran; mendemonstrasikan konsekuensi positif dari perilaku yang dicontohkan.

- | | | |
|---|--|---|
| 6 | Buat semua penguatan positif bergantung pada pendekatan yang semakin mendekati perilaku target sehingga rantai perilaku dibangun secara bertahap | Memperkuat semua kemajuan perilaku yang dimodelkan. |
| 7 | Setelah perilaku target tercapai, dukunglah pada awalnya secara terus menerus dan kemudian pada basis variabel. | Setelah perilaku target tercapai, dukunglah pada awalnya secara terus menerus dan kemudian pada basis variabel. |
-

Masalah yang sama ini juga mengganggu pembahasan seperti tentang pengendalian diri, konsep lain tentang status pengendalian diri tidak pasti dalam teori modifikasi perilaku. Dalam pengertian perilaku yang ketat, pengendalian diri melibatkan manipulasi konsekuensi lingkungan oleh individu untuk menentukan tingkah laku sendiri. Namun, kebanyakan yang mencoba menempatkan ide tersebut dalam konteks pekerjaan, termasuk Luthans dan Kreitner (1975), merasa tidak mungkin untuk tidak menggunakan konstruksi internal.

Status Hukuman

Hamner (1974) mencatat bahwa hukuman sebagai jenis kontingensi dapat memiliki efek samping negatif tertentu membuatnya relatif tidak menarik. Sebaliknya, Luthans (1996) lebih menerima penggunaan hukuman, sambil mengenali keterbatasannya. Empat efek samping tersebut dicatat:

1. Hukuman berfungsi untuk menekan perilaku sementara daripada mengubahnya secara permanen, dengan hasil bahwa metode penguatan hukuman lanjutan harus dirancang; seringkali hal ini membutuhkan kehadiran berkelanjutan dari seorang manajer.
2. Hukuman menimbulkan perilaku emosional, seringkali terhadap sang penghukum.
3. Hukuman mungkin berfungsi bukan untuk menekan perilaku untuk sementara, tetapi untuk membekapnya secara permanen dalam setiap dan semua keadaan, sehingga menghasilkan tingkat perilaku yang tidak fleksibel.

4. Seorang individu yang sering menghukum dapat mengambil peran sebagai stimulus permusuhan yang terkondisi, akibatnya ia mengganggu upaya pengendalian diri dan tidak dapat efektif memberikan penguat yang positif.

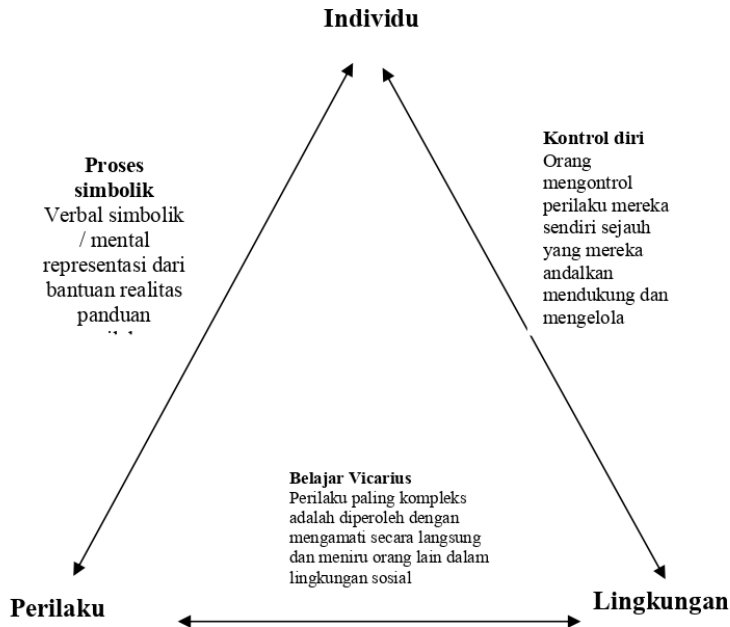
Pertimbangan ini umumnya konsisten dengan yang dibahas oleh Nord (1969), yang juga menunjukkan bahwa hukuman tidak selalu menghasilkan perilaku yang diinginkan, hanya penghentian perilaku yang dihukum. Perilaku lain yang tidak diinginkan mungkin terjadi berikutnya dalam hierarki respons, menggantikan yang dihukum. Namun, mengingat semua argumen hukuman masih banyak digunakan dalam pengelolaan organisasi dan dalam modifikasi perilaku (Luthans dan Kreitner 1973).

Modifikasi Perilaku Organisasi pada 1980-an

Pada awal 1980-an, dua versi teori menjelaskan: pertama adalah Anteseden (Konteks Lingkungan) → Perilaku → Konsekuensi Perilaku (A-B-C) model yang berkarakteristik tahun 1970-an (misalnya, lihat Thompson dan Luthans 1983). Ada juga model baru berlabel S-O-B-C –Situasi (stimulus dan lingkungan anteseden yang lebih luas, terbuka atau terselubung) ↔ Organisme (proses kognitif yang memainkan peran mediasi; Individu) ↔ Behavior (respon atau pola dari perilaku, terbuka atau terselubung) ↔ Konsekuensi (konsekuensi kontingen yang dapat memperkuat atau menghukum, terbuka atau terselubung) (misalnya, lihat Davis dan Luthans 1980). Model baru ini menambahkan pembelajaran sosial ke pandangan sebelumnya, dimana orang belajar dengan mengamati orang lain. Ini terwujud dalam "organisme" komponen dan dalam penggunaan istilah "rahasia" untuk menyiratkan proses di dalam diri orang tersebut. Di tengah tahun 1980-an kedua model ini, atau versi teoretis, telah digabungkan sehingga pembelajaran sosial sekarang dimiliki dibuat eksplisit, dan keadaan internal sebagai penyebab tidak lagi ditolak (Kreitner dan Luthans 1984; Luthans dan Kreitner 1985). Dengan demikian, ketidakkonsistenan logis yang dicatat sebelumnya dibersihkan.

Luthans sangat mengacu pada teori pembelajaran sosial Bandura (1977) untuk versi baru teorinya ini. Di sini orang mempengaruhi lingkungan, yang pada gilirannya mempengaruhi pikiran dan perilakunya. Pembelajaran sosial memperluas operan, model pembelajaran A-B-C, dengan penekanan eksternal sepenuhnya, dengan menjelaskan bagaimana individu memproses rangsangan lingkungan. Karenanya, ini menjadi lebih

mudah untuk dijelaskan mengapa orang yang mirip dalam situasi yang sama sering berperilaku dengan cara yang sangat berbeda.



Gambar 17: Model Proses Belajar Sosial

Gambar 17 menyajikan model yang direvisi dan terintegrasi (pendekatan S-O-B-C). Dalam situasi, isyarat tidak benar-benar menyebabkan perilaku selanjutnya, tetapi individu mengatur kesempatan untuk perilaku tersebut dipancarkan secara operan. Di bawah organisme, peran itu memediasi kognitif dan mengendalikan diri proses bermain, yang dipengaruhi oleh karakteristik pribadi, digambarkan. Perhatikan bahwa ekspektasi memang demikian dimasukkan secara eksplisit, membawa teori yang direvisi lebih dekat ke teori harapan. Di bawah perilaku, sejumlah dimensi diperkenalkan termasuk subvokalisasi (pemikiran). Di bawah konsekuensi, penguatan diri (pengendalian diri) dicatat dan umpan balik diperkenalkan yang menunjukkan konsekuensi yang mempengaruhi

kognisi mediasi, proses manajemen diri, dan pribadi moderator, dan memberikan kekuatan pada isyarat situasional (Miner, 2005).

Sejalan dengan pengenalan pembelajaran sosial, teori tersebut sekarang mengatakan bahwa banyak pembelajaran terjadi melalui pemodelan perilaku seseorang atas tindakan orang lain. Orang memilih, mengatur, dan mengubah rangsangan di sekitar pada saat individu mempelajari perilaku baru; juga mengantisipasi konsekuensi tindakan – penghargaan dan hukuman, misalnya – dan perilakunya dimotivasi sesuai dengan itu.

Berbeda dengan behavioris radikal, ahli teori pembelajaran sosial percaya bahwa proses kognitif memainkan peran penting dalam pembelajaran (lihat Bandura 2001). Dengan penggabungan konsep pembelajaran sosial, OB Mod dapat menangani pendekatan seperti manajemen diri, di mana orang mengatur tindakan mereka sendiri. Manajemen diri membutuhkan kesengajaan manipulasi rangsangan, proses internal, dan tanggapan untuk mencapai diidentifikasi secara pribadi hasil perilaku.

Manajemen diri jauh lebih penting dalam organisasi daripada yang umumnya diakui, meskipun itu sendiri tidak cukup untuk menghasilkan upaya organisasi yang terkoordinasi. Manajemen diri memiliki keuntungan yaitu mengurangi kemungkinan kritik atas dasar manipulasi yang tidak etis orang lain untuk keuntungannya sendiri, seperti ketika seorang manajer "menggunakan" seorang bawahan. Manajemen diri memiliki kualitas penentuan nasib sendiri dan pengendalian diri, bukan dikendalikan oleh orang lain. Luthans (1996) tidak sepenuhnya nyaman dengan model S-O-B-C; dia lebih suka yang radikal Versi A-B-C dengan kesederhanaannya yang jauh lebih besar, dan dia menganggap dukungan empirisnya lebih besar di sana juga. Namun ia memandang perlu dilakukan untuk menangani fenomena yang lebih luas.

Bagaimana Modifikasi Perilaku dilakukan?

Ada banyak bukti bahwa teori yang mengabaikan variabel kognitif tidak bekerja dengan baik saat dalam menjelaskan perilaku, saat bergerak ke ranah organisasi yang kompleks. Ekstrapolator secara konsisten merasa terdorong untuk menolak behaviorisme radikal Skinner dan memperkenalkan faktor internal, kognitif. Salah satu alasannya adalah karena asumsi Skinnerian satu-satunya cara yang benar untuk memahami

dan memprediksi perilaku, dengan mempertimbangkan perbedaan individu, adalah untuk memahami sejarah penguatan individu tersebut. Tapi kondisi ini menjadi berbeda dan "mustahil" untuk orang dewasa. Teori berbasis kognitif biasanya melihat pemikiran saat ini, perasaan, sikap, dan sejenisnya yang memberikan representasi yang memadai tentang pengalaman dan masa lalu dalam belajar; Oleh karena itu, ditawarkan metode yang layak untuk menangani faktor-faktor behaviorisme radikal tidak bisa menangani secara praktis (Miner, 2005).

Behavioris berpendapat bahwa pendekatan teoretis memiliki keuntungan dari kesederhanaan. Tapi dalam sains, kesederhanaan adalah nilai positif hanya "semua yang lain sama". Dalam hal ini semuanya tidak sama; teori kognitif menambahkan sesuatu di atas dan di luar pendekatan behavioris yang ketat di bidang memahami, memprediksi, dan mengelola masa depan. Oleh sebab itulah saat modifikasi perilaku pindah ke organisasi, variabel kognitif cenderung muncul bahkan ketika para ahli teori melakukan yang terbaik untuk menghindarinya. Ini tampaknya membenarkan terutama dalam menangani fenomena yang jelas penting sebagai model atau imitasi dan pengendalian diri. Tapi pertanyaannya kemudian adalah apakah perilaku modifikasi dan teori pembelajaran operan diperlukan sama sekali. Seperti yang telah ditunjukkan oleh sejumlah penulis, teori harapan dan teori penetapan tujuan, bahkan mungkin teori ekuitas, mungkin lebih cocok (misalnya, lihat Locke 1980).

Modifikasi perilaku organisasi dalam beberapa varian telah digunakan secara luas dan tampaknya berhasil dalam praktek. Kontribusi praktis unik yang diberikan oleh teori ini berbeda dengan teori lain. Karakteristik utama pendekatan OB Mod menggunakan perangkat mental yang digunakan manajer untuk mendekati suatu situasi. OB Mod membutuhkan manajer untuk mengamati perilaku yang dapat diukur, untuk menetapkan tarif dasar untuk menentukan sejauh mana masalah, untuk menentukan penguat apa yang mendukung perilaku yang tidak diinginkan, untuk memperkirakan stimulus apa yang akan memperkuat perilaku yang diinginkan, dan untuk memetakan frekuensi perilaku yang diinginkan setelah intervensi penguatan. Ini adalah pandangan kritis perilaku dan kemungkinan yang menjanjikan untuk memberikan tambahan yang menyegarkan untuk organisasi literatur perilaku. (Korman, Greenhaus, dan Badin 1977)

Mengingat bahwa seorang manajer telah mengembangkan perangkat mental yang disiratkan oleh OB Mod, di mana pendekatannya cenderung bekerja paling baik. Salah satu persyaratannya adalah ukuran perilaku yang tepat dari kinerja pusat variabel dalam pekerjaan menjadi mungkin. Ini jauh lebih mungkin untuk pekerjaan manual daripada untuk posisi manajerial dan profesional. Dalam pekerjaan apa pun selalu ada risiko yang akan diukur seseorang dan memperkuat perilaku yang mudah diukur tetapi hanya memberikan sedikit kontribusi bagi kinerja aktual. Ini mengatakan, pendekatan yang dikembangkan baru-baru ini menunjukkan bahwa perilaku manajerial dapat dinilai menggunakan prosedur perekaman video secara tepat (Komaki dan Minnich 2002).

Persyaratan lain adalah dimungkinkan untuk mengontrol kontingensi penguatan. Banyak keberhasilan modifikasi perilaku telah dicapai dengan anak-anak, seringkali di sekolah, bersama pasien kejiwaan yang dirawat di rumah sakit, dengan narapidana, dan tentu saja aslinya dengan hewan. Dalam kasus-kasus ini kontrol relatif mudah. Dalam banyak pekerjaan, tidak demikian; Misalnya, dalam kasus di mana bantuan dikelola oleh rekan kerja telah lama menjadi pengaruh utama pada kinerja individu. Kebutuhan akan kemampuan kontrol berkaitan erat dengan kebutuhan akan kesederhanaan dan kemandirian. Mengembangkan pendekatan penguatan yang tepat menjadi semakin sulit seiring bertambahnya pekerjaan kompleks, melibatkan dimensi kinerja yang berinteraksi, dan berhubungan dengan pekerjaan lain sebagai subsistem dari keseluruhan yang lebih besar. Risiko modifikasi perilaku menghasilkan kekakuan perilaku yang cukup sehingga individu mengikuti satu pelatihan tertentu dengan mengorbankan tujuan penting lainnya. Secara interaktif situasi yang membutuhkan upaya terkoordinasi, dapat menghasilkan sesuatu yang kurang optimal secara keseluruhan hasil. Kondisi ini adalah area di mana penelitian sekarang mulai bergerak.

Apakah Pemodelan Perilaku Berhasil?

Selain di bidang manajemen mandiri, OB Mod telah digunakan terutama dalam menangani bukan manajer dalam organisasi hierarki. Di bawah level manajerial, jauh lebih mudah untuk mencegahnya faktor lingkungan yang tidak diinginkan dari intervensi dan mengganggu proses pembelajaran. Sebaliknya, pemodelan perilaku, yang seperti manajemen

diri terkait erat dengan teori pembelajaran sosial, telah digunakan lebih sering di tingkat manajerial.

Ada bukti bagus bahwa memodelkan tindakan seseorang pada perilaku yang dirasakan atasan adalah efektif. Metode penting yang digunakan manajer untuk mengembangkan gaya kepemimpinan sendiri. Dengan demikian, premis yang mendasari pendekatan tersebut ditegakkan. Selain itu, studi yang dilakukan untuk mengevaluasi pendekatan dalam hal pengaruhnya terhadap kinerja secara umum bersifat baik. Dalam prakteknya variasi yang luas berkaitan teknik yang digunakan, dan sedikit pengetahuan yang tersedia mengenai teknik mana yang merupakan paling efektif merupakan suatu masalah. Selain itu, seperti kebanyakan program OB Mod, pemodelan perilaku dapat dibuktikan dengan biaya yang mahal. Oleh karena itu, pelatihan di bidang ini perlu dievaluasi berdasarkan biaya-manfaat menentukan seberapa baik hal itu dibandingkan dengan prosedur pengembangan manajemen alternatif. Sehubungan dengan itu, perlu dicatat bahwa pemodelan perilaku tampaknya memiliki dampak yang relatif kecil nilai dan sikap jangka panjang, dengan hasil bahwa efek pelatihan dapat menghilang jika tidak diperkuat dalam situasi kerja berkelanjutan yang sebenarnya (Miner, 2005).

Pengalaman praktis menunjukkan bahwa manajer mengajar untuk memanfaatkan teknik modifikasi perilaku efektif tidaklah mudah. Minimal dibutuhkan investasi yang cukup besar dalam manajemen prosedur pengembangan. Meskipun pemodelan perilaku tampaknya cukup menjanjikan, hal itu tidak jelas bahwa seperti yang digunakan dalam komponen permainan peran dalam pelatihan, hal itu merupakan syarat yang diperlukan perubahan perilaku. Awalnya memikirkan cara untuk berperan, berdasarkan ceramah, diskusi, contoh, dan sejenisnya, mungkin tidak terlalu mengancam dan bahkan lebih efektif. Seperti itu suatu pendekatan tidak konsisten dengan prinsip dasar behaviorisme radikal dan dengan demikian cenderung tidak konsisten digunakan oleh pendukung modifikasi perilaku (Miner, 2005).

Apakah Pengendalian Diri bisa dilakukan?

Bagian kedua dari modifikasi perilaku yang telah menerima perhatian yang meningkat dalam beberapa tahun terakhir, dan bahwa, seperti pemodelan perilaku, memiliki status yang tidak pasti di antara para behavioris radikal karena itu ketergantungan pada konstruksi internal,

adalah pengendalian diri. Istilah pengendalian diri untuk memasukkan konsep-konsep seperti regulasi diri, manajemen diri, dan kepemimpinan diri, yang tampaknya menunjukkan variasi dalam teknik dengan tipe yang sama seperti yang ditemukan dalam pemodelan perilaku (Williams 1997).

Pengendalian diri dalam beberapa bentuk memiliki sejarah panjang dalam psikologi klinis yang sangat kuat dan banyak dukungan. Sementara manajemen diri tidak ada model peran luar dan seseorang mengontrol dan memanipulasi aspek lingkungan untuk memberi penghargaan dan menghukum perilaku yang dilakukannya dan tidak mengarah pada hasil yang diinginkan. Prosesnya dapat dijelaskan sebagai berikut:

Manajemen diri adalah upaya seseorang untuk mengontrol perilakunya. Manajemen diri melibatkan penetapan tujuan, membuat kontrak, memantau cara-cara lingkungan menghalangi pencapaian tujuan, dan memberikan penguatan atau tambahan hukuman berdasarkan evaluasi diri. Langkah pertama dalam pengelolaan diri yang efektif adalah untuk individu untuk menetapkan dan berkomitmen pada tujuan tertentu. Jika tidak, pemantauan diri – prasyarat untuk evaluasi diri – tidak berpengaruh pada perilaku. Kontrak tertulis meningkatkan komitmen sebesar menguraikan kondisi penguat untuk menerima tujuan (Frayne 1991).

Pelatihan yang mengajarkan orang bagaimana melatih diri sendiri dengan cara tertentu sangat efektif dalam mengurangi ketidakhadiran dalam bekerja (Frayne 1991; Frayne dan Geringer 2000) dan dalam memfasilitasi pengangguran kembali (Millman dan Latham 2001). Jelas ini adalah perpanjangan dari OB yang sangat menjanjikan Mod. Sejauh itu menggabungkan teori penetapan tujuan, itu memberikan contoh lain untuk mencapai jalan keluar ke teori lain.

Seperti disebutkan sebelumnya, segala jenis prosedur pengendalian diri cenderung meringankan modifikasi perilaku dari beberapa tekanan etis yang telah dialaminya, dan ini merupakan nilai tambah besar lainnya untuk pengendalian diri. Alasannya di sini membutuhkan penjelasan. Salah satu alasan yang sering tidak disebutkan oleh pendukung organisasi modifikasi perilaku Skinner dan upaya untuk memisahkan diri dari pandangannya adalah hal yang pasti dari tulisan Skinner, seperti *Beyond Freedom and Dignity* (1971), telah menimbulkan reaksi negatif yang kuat dasar etika. Ada kecenderungan berbeda untuk menghindari “pemberitaan yang buruk” ini dengan menggunakan istilah lain daripada behaviorisme

dan pengkondisian operan. Namun penting untuk memahami dan mengevaluasi pertimbangan etis ini di mana pun terlibat. Keputusan terkait dengan penggunaan perilaku prosedur modifikasi dalam pengobatan orang yang sakit emosional telah muncul dengan frekuensi tertentu. Masalah etika utama adalah manipulasi (Luthans dan Kreitner 1985). Argumennya adalah bahwa teknik modifikasi perilaku menempatkan terlalu banyak kekuasaan di tangan manajemen, menciptakan ketergantungan yang melemahkan pada atasan, pada dasarnya konsep totaliter daripada demokratis, dan mengabaikan hak individu serta prinsip persetujuan individu.

Kesimpulan

Teori harapan dan modifikasi perilaku berbeda dalam terminologi, dan lebih terfokus pada internal sebagai lawan faktor eksternal, dan sejauh mana aplikasi yang berguna telah dikembangkan. Pandangan kedua teori akan menghasilkan komposit yang jauh lebih kuat, memberi teori harapan disatu sisi dengan aplikasi terlatih dan teori modifikasi perilaku di sisi lainnya yang menekankan proses perilaku organisme atau orangnya. Kondisi ini masih akan meninggalkan motivasi yang tidak disadari di luar teori komposit, tetapi itu akan sangat membantu dalam menangani perbedaan motivasi pada individu. Memang, tampaknya cara Luthans menjangkau teori-teori lain konsisten dengan apa yang direncanakan, meskipun fokusnya tampaknya lebih pada teori yang paling dekat untuk modifikasi perilaku, seperti teori pembelajaran sosial dan teori kognitif sosial.

Salah satu penghalang utama untuk integrasi dua pendekatan teoretis adalah bahwa keduanya sangat berbeda secara terminologi. Kemungkinan besar gabungan dari teori harapan dan teori modifikasi perilaku harus mengembangkan terminologi barunya sendiri juga. Mungkin penghalang yang lebih besar adalah teori harapan bukanlah satu-satunya pengisi "kekurangan" teori behaviorisme radikal. Teori keadilan dan teori penetapan tujuan menjadi bagian penting juga pada pengembangan teori dan menutup kekurangan teori behavioristik.

BAB 8

TEORI MOTIVASI ATRIBUSI

Orang termotivasi untuk memahami penyebab perilaku. Teori atribusi berusaha menjelaskan bagaimana dan mengapa orang membuat atribusi kausal ini
–Fiske dan Taylor

Menurut Miner (2005), teori atribusi memiliki sejarah panjang dalam psikologi, khususnya psikologi sosial, sebelum menemukan jalannya ke dalam perilaku organisasi. Para ahli teori yang menjadikan atribusi sebagai konstruksi inti dari pemikirannya yang berkaitan dengan penyebab yang dirasakan dari peristiwa dan konsekuensi dari jenis persepsi tertentu yang terlibat. Tidak ada satu teori atribusi; banyak bentuk yang berbeda sudah muncul. Dalam perilaku organisasi, bagaimanapun, pendekatan penugasan tanggung jawab telah menang; pendekatan ini berkaitan dengan bagaimana orang membuat atribusi untuk perilaku dan hasil dari individu lain (Martinko 1995).

Atribusi harus dilihat dalam konteks persepsi orang yang lebih luas. Dasar model kognitif untuk persepsi orang adalah bahwa orang cenderung memiliki pandangan yang agak tetap tentang cara tertentu tersebut seperti dalam hubungan interpersonal. Pandangan ini, dalam bentuk skema atau prototipe, berfungsi sebagai filter untuk membantu memproses informasi tentang karakteristik dan perilaku dari yang lain. Dengan cara ini, orang dapat menghilangkan atau mengabaikan informasi yang tidak sesuai dengan kebutuhan pandangan awal mereka dan membuat input ke proses persepsi lebih mudah dikelola. Heuristik adalah dibentuk untuk membantu pengamat membuat keputusan dalam menghadapi input data yang cukup besar. Pemrosesan informasi ini diformulasikan dan diuraikan lebih rinci. Persepsi orang mencakup proses melalui individu membentuk kesan dan menarik kesimpulan tentang orang lain (Klimoski dan Donahue 2001). Dalam proses ini, prosedur khusus yang digunakan orang untuk menetapkan asumsi penyebab perilaku orang lain diberi label sebagai atribusi. Input yang masuk dalam kasus tersebut termasuk sifat dan karakteristik lainnya, motif, kemampuan dan keterampilan, dan nilai, keyakinan, atau sikap. Memahami bagaimana ini termotivasi sebuah proses perseptual beroperasi adalah domain teori atribusi.

Teori Atribusi dalam Psikologi

Lahir pada tahun 1942, Terence Mitchell memperoleh gelar sarjana psikologi dari Duke Universitas pada tahun 1964 dan menyelesaikan pendidikan selanjutnya dalam administrasi publik di Universitas Exeter di Inggris. Studi pascasarjana di bidang psikologi sosial di University of Illinois dan menerima gelar Ph.D. pada tahun 1969 (Miner, 2005).

Pada tahun 1969 Fred Fiedler pindah dari Illinois ke Washington juga dan itu tidak kebetulan bahwa dia dan Mitchell memiliki ketertarikan besar pada persepsi antarpribadi: keduanya melakukan penelitian dan dipublikasikan bersama selama beberapa tahun, meskipun minatnya mengarah yang berbeda sejak awal tahun 1970-an. Mitchell dipromosikan menjadi profesor penuh di Washington pada tahun 1977 dan tetap di sana sejak itu. Konsisten dengan berbagai aktivitas ilmiahnya, Mitchell telah menerbitkan banyak buku tentang perbedaan individu. Termasuk ketertarikannya dan kontribusinya pada teori atribusi. Bersama Stephen Green, yang saat itu bersamanya di Universitas Washington dan kemudian menghabiskan waktu bertahun-tahun di fakultas sekolah bisnis di Universitas Cincinnati. Green dan Mitchell menjadi semakin terlibat dalam studi tentang kinerja yang buruk dan tidak efektif, sebagai hal yang berbeda dari perpaduannya dengan proses atribusi, dan tidak melanjutkan publikasi dengan Mitchell setelahnya awal 1980-an (Miner, 2005).

Teori Mitchell berakar pada perpaduan kinerjanya di dua bidang yaitu teori atribusi dan manajemen kinerja yang tidak efektif. Komponen teori atribusi adalah yang paling luas dan kembali ke masa lalu. Awal umumnya dianggap sebagai karya Fritz Heider (1958). Nama-nama berikutnya adalah Edward Jones, Harold Kelley, dan Julian Rotter (Martinko 1995). Mitchell mengutip semua ini sebagai sumber pemikirannya sendiri. Jones berkontribusi secara khusus untuk perbedaan antara aktor dan pengamat. Kelley memberikan pandangan tentang proses atribusi kemudian secara formal dimasukkan ke dalam teori Mitchell. Rotter terutama merupakan masukan bagi Penelitian awal Mitchell, yang berada di jalur perkembangan menuju penciptaan yang sebenarnya dari teori atribusi kinerja yang buruk (Miner, 2005).

Selain formulasi ini, Mitchell menggunakan ide-ide tertentu yang berkaitan dengan pencapaian motivasi yang dikemukakan oleh Bernard Weiner. Dalam kaitannya dengan motivasi berprestasi proses atribusi, Weiner pada saat itu berusaha untuk memperbesar pandangan McClelland

bahwa orang yang termotivasi untuk berprestasi lebih suka mengatribusikan penghargaan atas hasil pada usaha mereka sendiri daripada untung-untungan atau keberuntungan. Teori Weiner (1972) berkaitan dengan sejauh mana orang menganggap keberhasilan mereka dan kegagalan untuk:

1. kemampuan diri sendiri – dipandang sebagai karakteristik yang stabil dan di dalam diri sendiri;
2. tingkat usaha – dipandang sebagai faktor variabel, juga di dalam diri sendiri;
3. kesulitan tugas – dipandang stabil dan diberikan, tetapi di luar diri; dan
4. keberuntungan – dipandang sebagai variabel dan tidak stabil, juga di luar diri.

Perbedaan individu yang luas dituangkan dalam kecenderungan untuk mengaitkan apa yang terjadi pada seseorang untuk masing-masing faktor ini. Secara khusus, orang yang bermotivasi pencapaian diharapkan mempunyai atribut keberhasilan karena upaya diri sendiri dan kegagalan diri karena tidak berusaha cukup keras. Jika individu gagal, ia mencoba lagi. Dan bila ia gagal cenderung untuk mencoba lagi karena mereka cenderung percaya bahwa dengan usaha yang lebih besar individu tersebut dapat berhasil. Jadi, individu secara konsisten menganggap tingkat kemampuannya cukup tinggi. Ketika individu berhasil, itulah yang terjadi karena ia berusaha keras dan menggunakan kemampuannya. Sebaliknya, saat kebutuhan pencapaian yang rendah memandang usaha sebagai hal yang tidak relevan. Atribut kegagalan individu adalah faktor lain, khususnya kurangnya kemampuan, suatu kondisi yang ia yakini secara umum karakteristik diri mereka sendiri. Sukses dipandang sebagai konsekuensi utama dari faktor-faktor eksternal tugas yang mudah dan keberuntungan (Miner, 2005).

Jika seseorang tertarik untuk memotivasi seseorang untuk melakukan sesuatu, apa yang akan berhasil berurusan dengan orang yang berorientasi pada prestasi mungkin sama sekali tidak berguna dalam menangani seseorang yang kurang motivasi berprestasinya. Demikian ini menunjukkan, seperti yang ditunjukkan Weiner, pendidikan itu program mencoba untuk membawa perubahan motivasi dan pengembangan prestasi. Mengajar adalah upaya membuat perbedaan dan penyebab

internal yang merupakan faktor kunci yang memediasi antara tugas dan tingkat kinerja pada tugas tersebut.

Meskipun penelitian yang relevan pada saat itu tidak ekstensif, ada beberapa dukungan untuk sebuah penjelasan tentang dinamika motivasi berprestasi dalam hal mekanisme atribusi (Weiner, 1972). Temuan tersebut, jika tidak ada yang lain, berfungsi untuk menunjukkan kepada Mitchell bahwa teori atribusi adalah sarana yang berguna untuk menjelaskan banyak fenomena dalam organisasi tingkah laku. Sebuah esai oleh Calder (1977) berfungsi untuk menunjukkan secara lebih langsung cara-cara yang digunakan pemikiran atribusi dapat berkontribusi pada pemahaman tentang proses kepemimpinan.

Teori atribusi Heider

Menurut Hewett, Shantz, Mundy dan Alfes (2017), konsepsi pendekatan atribusi ditemukan dalam karya Fritz Heider, yang terkenal menyatakan bahwa individu membuat penjelasan akal sehat tentang dunia untuk memahami, memprediksi, dan mengendalikan peristiwa. Heider menyarankan penjelasan orang awam itu naif, karena tidak dikonseptualisasikan, dianalisis, atau diuji secara ilmiah. Bagaimanapun, proses di mana individu sampai pada penjelasan untuk kejadian-kejadian serupa dengan cara ilmuwan sampai pada penjelasan; yaitu, dengan cara yang cukup logis dan analitis. Tesis Heider yang paling penting adalah bahwa kausalitas yang dirasakan memengaruhi respons dan tindakan pengamat. Dia menguraikan teori ini melalui beberapa proposisi, yang dirangkum sebagai yang paling berpengaruh di sini.

Menurut Fritz Heider pencetus teori atribusi, teori atribusi merupakan teori yang menjelaskan tentang perilaku seseorang. Teori atribusi menjelaskan mengenai proses bagaimana kita menentukan penyebab dan motif tentang perilaku seseorang. Teori ini mengacu tentang bagaimana seseorang menjelaskan penyebab perilaku orang lain atau dirinya sendiri yang akan ditentukan apakah dari internal misalnya sifat, karakter, sikap, dll. ataupun eksternal misalnya tekanan situasi atau keadaan tertentu yang akan memberikan pengaruh terhadap perilaku individu (Luthans, 2005).

Menurut Hewett et al. (2017), prinsip utama pertama dari karya Heider adalah perbedaan antara tindakan karena penyebab pribadi versus tindakan yang terkait dengan lingkungan. Dengan kata lain, atribusi yang

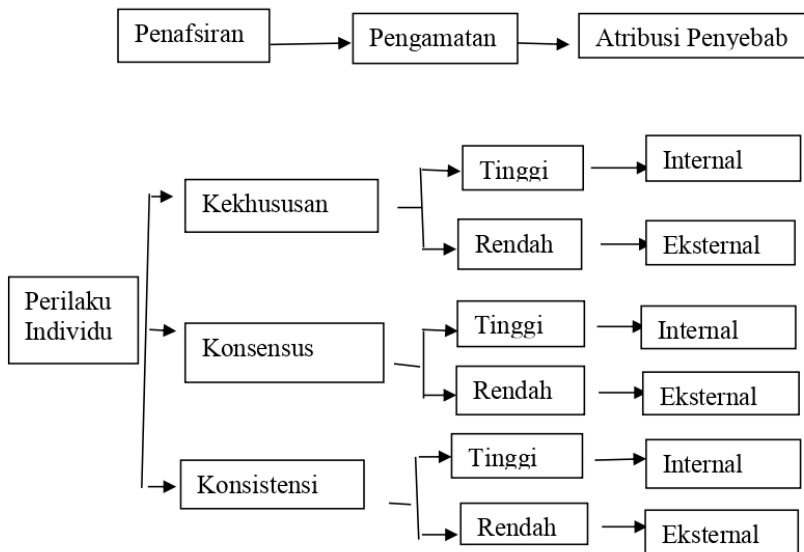
dibuat orang bergantung pada apakah lokus kausalitas untuk perilaku atau peristiwa adalah orang (internal), atau lingkungan (eksternal), atau keduanya. Lokus internal terdiri dari motivasi dan kemampuan. Misalnya, seorang karyawan mungkin terlambat bekerja karena dia tidak termotivasi atau tidak memiliki kemampuan untuk datang tepat waktu. Namun, motivasi dan kemampuan seringkali tidak cukup; faktor situasional (eksternal) juga mempengaruhi atribusi. Misalnya, jika karyawan terlambat di pagi hari dengan hujan deras yang berangin kencang, maka tiba di tempat kerja tepat waktu merupakan ciri gabungan dari cuaca, motivasi, dan kemampuannya. Manajer menggunakan informasi tentang motivasi, kemampuan, dan faktor situasional untuk menyimpulkan penyebab kejadian.

Proposisi kunci kedua dari teori Heider adalah identifikasi "kesalahan atribusi" tertentu dalam cara orang membuat kesimpulan kausal. Misalnya, kesalahan atribusi fundamental terjadi ketika individu fokus pada faktor internal daripada eksternal untuk menjelaskan perilaku orang lain (Ross, 1977). Kesalahan lain, yang disebut efek aktor-pengamat, menggambarkan kecenderungan aktor untuk mengaitkan tindakan individu sendiri dengan penyebab eksternal ("Saya menerima peringkat penilaian kinerja yang buruk karena manajer saya tidak adil"), sementara pengamat mengaitkan tindakan yang sama dengan fitur internal ("Dia menerima peringkat penilaian kinerja yang buruk karena dia berkinerja buruk"; Jones & Nisbett, 1972). Akhirnya, Heider menggambarkan bias pandangan diri sendiri, yang menyatakan bahwa orang menghubungkan kesuksesan diri sendiri dengan faktor disposisional dan internal, sementara faktor eksternal dan tidak terkendali digunakan untuk menjelaskan alasan kegagalan dirinya (Miller & Ross, 1975). Misalnya, karyawan yang menerima promosi menghubungkan kesuksesannya dengan bakat yang di miliki, tetapi jika individu gagal menerima promosi, mereka menghubungkannya dengan ketidakadilan manajemen.

Dalam hidupnya, seseorang akan membentuk ide tentang orang lain dan situasi disekitarnya yang menyebabkan perilaku seseorang dalam persepsi sosial yang disebut dengan dispositional attributions dan situational attributions (Luthans, 2005). Dispositional attributions atau penyebab internal yang mengacu pada aspek perilaku individual yang ada dalam diri seseorang seperti kepribadian, persepsi diri, kemampuan, dan motivasi. Sedangkan situational attributions atau

penyebab eksternal yang mengacu pada lingkungan sekitar yang dapat mempengaruhi perilaku seperti kondisi sosial, nilai-nilai sosial, dan pandangan masyarakat. Dengan kata lain, setiap tindakan atau ide yang akan dilakukan oleh seseorang akan dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal individu tersebut.

Fritz Heider juga menyatakan bahwa kekuatan internal (atribut personal seperti kemampuan, usaha dan kelelahan) dan kekuatan eksternal (atribut lingkungan seperti aturan dan cuaca) itu bersama-sama menentukan perilaku manusia. Dia menekankan bahwa merasakan secara tidak langsung adalah determinan paling penting untuk perilaku. Atribusi internal maupun eksternal telah dinyatakan dapat mempengaruhi evaluasi kinerja individu, misalnya dalam menentukan bagaimana cara atasan memperlakukan bawahannya, dan mempengaruhi sikap dan kepuasan individu terhadap kerja. Orang akan berbeda perilakunya jika mereka lebih merasakan atribut internalnya daripada atribut eksternalnya.



Gambar 18: Faktor-Faktor yang mempengaruhi atribusi

Orang akan berbeda perilakunya jika mereka lebih merasakan atribut internalnya daripada atribut eksternalnya. Pada dasarnya teori ini menyarankan bahwa jika seseorang mengamati perilaku seseorang individu, orang tersebut berusaha menentukan apakah perilaku itu disebabkan oleh faktor internal atau faktor eksternal yang tergantung pada tiga faktor, yaitu:

Pertama, kekhususan (ketersendirian), merujuk pada apakah seseorang individu memperlihatkan perilaku-perilaku yang berlainan. Yang ingin diketahui adalah apakah perilaku ini luar biasa atau tidak. Jika luar biasa, maka kemungkinan besar pengamat memberikan atribusi eksternal kepada perilaku tersebut. Jika tidak, kelihatannya hal ini akan dinilai sebagai sifat internal.

Kedua, konsensus, yaitu jika semua orang yang menghadapi suatu situasi yang serupa bereaksi dengan cara yang sama.

Ketiga, konsistensi, dicari dari tindakan seorang apakah orang tersebut memberikan reaksi yang sama dari waktu ke waktu. Makin konsistensi perilaku, maka hasil pengamatan semakin cenderung untuk menghubungkan dengan sebab-sebab internal. Untuk lebih jelas bisa dilihat gambar 18.

Teori atribusi Kelley

Teori Heider dikembangkan lebih lanjut oleh Kelley (1973) yang menulis beberapa makalah teoritis yang menarik perhatian pada bagaimana individu menyimpulkan penyebab tentang perilaku atau peristiwa seseorang.

Ketika seseorang memiliki akses ke beberapa contoh perilaku atau situasi yang sama, Kelley mengusulkan agar orang menggunakan prinsip kovarian untuk menyimpulkan penyebabnya. Untuk mengilustrasikan teori ini, bayangkan seorang manajer mudah marah. Dalam mencoba memahami mengapa manajer mudah tersinggung, karyawan mengidentifikasi penyebab potensial dari sifat lekas marah, dan menghubungkan efek tersebut dengan penyebab yang paling mungkin berdasarkan informasi yang tersedia bagi mereka. Kelley menguraikan tiga jenis informasi kovarian yang mempengaruhi apakah seorang pengamat menghubungkan perilaku seseorang dengan penyebab internal atau eksternal (Hewett et al., 2017).

Pertama adalah kekhasan (ketersendirian), yang mengacu pada sejauh mana seseorang berperilaku dengan cara yang sama dalam situasi yang serupa. Jika manajer mudah marah di rumah dan di tempat kerja (kekhasan rendah), maka pengamat membuat atribusi internal (misalnya manajer umumnya orang yang mudah tersinggung).

Jika semua orang yang menghadapi suatu situasi yang serupa bereaksi dengan cara yang sama. Pengamatan terhadap orang yang berbeda memungkinkan dibuatnya penilaian tentang jenis informasi kovarian kedua, yaitu konsensus. Jika rekan kerja setuju bahwa manajer mudah tersinggung (konsensus tinggi), mereka membuat atribusi internal.

Ketiga adalah konsistensi, yang mengacu pada sejauh mana seseorang berperilaku secara konsisten dari waktu ke waktu. Konsistensi, dicari dari tindakan seorang apakah orang tersebut memberikan reaksi yang sama dari waktu ke waktu. Makin konsistensi perilaku, maka hasil pengamatan semakin cenderung untuk menghubungkan dengan sebab-sebab internal. Jika manajer sering merasa kesal di masa lalu, pengamat membuat atribusi internal karena, terlepas dari lingkungannya, manajer menjadi mudah tersinggung pada basis yang sering. Kombinasi informasi yang berbeda menghasilkan kesimpulan kausal yang bermakna tentang mengapa suatu peristiwa terjadi (lihat Fiske & Taylor, 1991 untuk tinjauan kombinasi ini). Sedangkan contoh di atas menggambarkan bagaimana prinsip kovariansi menjelaskan atribusi dari perilaku individu, bahwa pengamat mengaitkan peristiwa atau perilaku dengan stimulus atau entitas (seperti praktik SDM) ketika kekhasan, konsistensi, dan konsensus semuanya tinggi.

Teori atribusi Weiner

Model atribusi ketiga dan terakhir adalah karya Weiner (1979), yang mengeksplorasi atribusi dalam konteks spesifik domain, seperti membantu pencapaian, dan seringkali disebut sebagai teori atribusi (Fiske & Taylor, 1991). Tidak seperti Heider dan Kelley, yang menyajikan model atribusi yang agak statis, Weiner menjelaskan bagaimana atribusi kausal memengaruhi ekspektasi, emosi, dan kinerja di masa depan. Dalam aplikasinya untuk sebuah pencapaian konteks, Weiner menyatakan bahwa orang menanggapi secara emosional (negatif atau positif) untuk keberhasilan atau kegagalan tugas berdasarkan atribusi yang mereka buat tentang alasan perilaku setelah suatu peristiwa terjadi (Weiner, 2008). Oleh

karena itu, Weiner memperluas teori atribusi Heider dan Kelley dengan menyarankan urutan temporal untuk atribusi, di mana individu mempertimbangkan alasan perilaku atau tindakan setelah peristiwa yang membawa dinamisme pada teori, di mana atribusi ini dapat berubah seiring waktu sesuai dengan situasi.

Menurut Weiner, setiap keberhasilan atau kegagalan tugas diikuti dengan pencarian penyebab hasil dalam tiga dimensi: lokus kausalitas (seperti dalam karya Heider), stabilitas, dan kemampuan pengendalian (Weiner, 1979; Weiner, Heckhausen, & Meyer, 1972). Stabilitas perilaku menggemakan karya Kelley namun lebih jelas diartikulasikan oleh Weiner untuk menjelaskan bagaimana analisis kausal paling informatif ketika penyebab stabil diidentifikasi (misalnya disposisi). Pengendalian juga penting karena orang tidak membuat atribusi kausal hanya untuk memahami mengapa sesuatu terjadi, tetapi juga untuk mengontrol kejadian di masa depan. Kombinasi berbeda dari lokus kausalitas, stabilitas, dan kemampuan terkontrol dalam konteks pencapaian dikaitkan dengan atribusi kemampuan, usaha, kesulitan tugas, dan keberuntungan. Misalnya, seorang karyawan cenderung membuat atribusi kemampuan ("Promosi saya tidak cukup baik untuk menghasilkan penjualan") ketika penyebab kegagalan dianggap karena stabil ("Saya bukan wiraniaga yang baik") dan faktor-faktor yang dapat dikontrol ("Saya memiliki sumber daya yang diperlukan untuk melakukan penjualan") (Fiske & Taylor, 1991).

Weiner (2008) menyatakan bahwa teori atribusi bukanlah "pusat kebakaran hutan bukan karena banyak menimbun kayu dan semak" melainkan "angin yang menyebarkan api ke berbagai lokasi, sehingga menimbulkan banyak kantong api yang lebih kecil. Memang ada jalan di antara berbagai api unggun ini, tetapi tetap saja api tetap terpisah, padam pada tingkat yang berbeda, dan meninggalkan warisan yang terpisah... ada banyak teori berbasis atribusi dan atribusi lebih baik dicirikan sebagai bidang studi daripada teori". Dinamika yang sama terjadi di bidang SDM. Para peminat *human relationship* atau hubungan antar manusia telah mengambil dari berbagai elemen teori atribusi, namun terlihat masih sedikit integrasi dari perspektif yang berbeda. Namun, waktunya sudah matang untuk menciptakan "jalur di antara berbagai api unggun" karena cara adaptasi teori atribusi telah berkembang pada pengkaji *human relationship*.

Kesimpulan

Teori atribusi memiliki sejarah panjang dalam psikologi, khususnya psikologi sosial, sebelumnya menemukan jalannya ke dalam perilaku organisasi. Secara khusus, orang yang bermotivasi pencapaian diharapkan mempunyai atribut keberhasilan karena upaya diri sendiri dan kegagalan diri karena tidak berusaha cukup keras. Jika individu gagal, ia mencoba lagi. Dan bila ia gagal cenderung untuk mencoba lagi karena mereka cenderung percaya bahwa dengan usaha yang lebih besar individu tersebut dapat berhasil.

Menurut Fritz Heider pencetus teori atribusi, teori atribusi merupakan teori yang menjelaskan tentang perilaku seseorang. Teori atribusi menjelaskan mengenai proses bagaimana kita menentukan penyebab dan motif tentang perilaku seseorang. Teori ini mengacu tentang bagaimana seseorang menjelaskan penyebab perilaku orang lain atau dirinya sendiri yang akan ditentukan apakah dari internal misalnya sifat, karakter, sikap, dll. ataupun eksternal misalnya tekanan situasi atau keadaan tertentu yang akan memberikan pengaruh terhadap perilaku individu.

Kelley (1973) menguraikan tiga jenis informasi yang mempengaruhi apakah seorang pengamat menghubungkan perilaku seseorang dengan penyebab internal atau eksternal. Pertama adalah kekhasan (ketersendirian), yang mengacu pada sejauh mana seseorang berperilaku dengan cara yang sama dalam situasi yang serupa. Jika semua orang yang menghadapi suatu situasi yang serupa bereaksi dengan cara yang sama. Pengamatan terhadap orang yang berbeda memungkinkan dibuatnya penilaian tentang jenis informasi kovarian kedua, yaitu konsensus. Jika rekan kerja setuju bahwa manajer mudah tersinggung (konsensus tinggi), mereka membuat atribusi internal. Ketiga adalah konsistensi, yang mengacu pada sejauh mana seseorang berperilaku secara konsisten dari waktu ke waktu.

BAB 9

TEORI MOTIVASI PERSPEKTIF ISLAM

*“...dan berdoalah kepadaNya dengan rasa takut dan harapan.
Sesungguhnya Rahmat Allah amat dekat kepada orang-orang yang berbuat baik”
(QS. Al-A’raaf (7): 56)*

Pada bab ini akan dijelaskan tentang perkembangan kajian tentang teori dan model motivasi dalam perspektif Islam. Didahului dengan penjelasan tentang teori dan model motivasi dalam Islam, Taqwa, motivasi model Islam, model motivasi total, khaufwaraja’, dan motivasi ketuhanan.

A. Teori dan Model Motivasi dalam Islam

Motivasi mempunyai pengertian kompleks yang berkaitan dengan eksistensi manusia. Para peneliti muslim juga melakukan penelitian dengan menggunakan model eksistensi untuk memahami manusia. Namun menurut Alias dan Samsuddin (2005) semua model yang ada selama ini hanya berusaha mengasimilasi teori motivasi Barat ke dalam model Islam. Bahkan faktanya, justru sebagian besar penelitian motivasi substansial lebih fokus pada perspektif Barat, yang kurang memberikan gambaran penuh tentang motivasi manusia dalam konteks Islam. Padahal, dalam perspektif Islam, segala sesuatu yang ingin dicapai harus ditujukan kepada Allah dengan melakukan apa yang diperintahkan dan meninggalkan yang dilarang. Selama hampir 30 tahun terakhir, beberapa model motivasi Islam di ungkapkan dan dikemukakan oleh para filosof dan psikolog Muslim seperti model Taqwa, motivasi model Islam, model, motivasi total, khaufwaraja’, dan motivasi ketuhanan.

B. Taqwa

Taqwa adalah model teoretis yang diilhami oleh Shafiq Falah Alawney. Menurut Alawney (1998), motivasi adalah topik yang kompleks untuk didiskusikan tanpa merefleksikan asal usul manusia, tujuannya dan hubungannya dengan manusia dan pencipta. Inilah sebabnya, dia keluar dengan Model Taqwa. Model Taqwa dibangun dari beberapa faktor seperti iman (iman), Taqwa (takut kepada Allah), Tahrid (gairah) dan Tawbah (repetisi). Iman dalam konteks model ini berkorelasi dengan pengetahuan. Pengetahuan seseorang dapat membedakan antara yang benar dan yang

salah, antara yang baik dan yang jahat, dan antara yang halal dan yang haram. Selain itu, iman terdiri dari dasar Islam yang kuat untuk mengarahkan, mendidik kembali, dan mencerminkan kehidupan manusia yang menempatkan iman pada tingkat pengetahuan tertinggi.

Selanjutnya adalah taqwa. Menurut Khair, Hamid dan Ahmad (2016) dalam konteks motivasi, taqwa merujuk pada rasa takut; artinya takut akan Tuhan dengan mengikuti dan mentaati perintah-Nya dan menghindari dan menjauhi larangan-Nya. Tahrid mengacu pada perasaan gairah; percaya pada keinginan untuk mendapatkan tingkat penghargaan tertinggi. Sedangkan tawbah berarti menjauhkan diri dari perbuatan yang salah. Kesimpulannya, teori ini menjelaskan bagaimana taqwa, tahrir dan tawbah berperan sebagai rangsangan eksternal dan internal yang dapat mempengaruhi efektivitas iman terhadap perilaku manusia.

C. Model Motivasi Islami

Model Motivasi Islam ini diusulkan pada tahun 2005. Menurut Alias dan Samsudin (2005) model ini dikembangkan sebagai pedoman bagi peneliti selanjutnya dalam menjelaskan faktor-faktor yang telah diabaikan oleh teori Barat, meskipun model ini tidak dikembangkan berdasarkan penelitian kumulatif masa lalu. Dalam model ini, jiwa manusia berperan penting sebagai variabel moderator dalam meningkatkan atau menurunkan perilaku motivasi pada berbagai tahapan teori. Beberapa teori yang terlibat dalam tahap teori ini mulai dari teori insting, teori reduksi-dorongan, teori gairah, teori intrinsik/ekstrinsik, teori hierarki kebutuhan dan teori agama. Senada dengan itu, Kamarulzaman (2012) mendukung bahwa jiwa manusia yang diarahkan oleh iman akan menuntun manusia untuk melakukan perbuatan baik dan dianggap sebagai ibadah, setiap perbuatan harus dimulai dengan niat karena Allah. Singkatnya, model ini menekankan peran jiwa manusia dalam memenuhi kebutuhan manusia dalam melakukan ibadah kepada Allah.

D. Model Motivasi Total

Model Motivasi Total dikembangkan oleh Ather et al. (2009). Model ini merupakan kombinasi dari dorongan materialistis dan spiritual melalui dua lingkaran; lapisan luar (materialistis) dan lapisan dalam (spiritual). Menurut Ather et al. (2011) motivasi materialistik dan motivasi spiritual saling bergantung dan saling terkait satu sama lain. Dengan kata lain, setiap

motif materialistis (misalnya: uang, nilai, pengakuan, penghargaan, hadiah, dll) atau prestasi harus halal (diizinkan oleh hukum Islam), dan ditentukan oleh tingkat Iman (iman). Seperti yang digambarkan dalam model Iman (motivasi spiritual) merupakan faktor fundamental yang mempengaruhi perbuatan manusia (amal), baik melakukan perbuatan baik dan berkenan kepada Allah untuk masuk surga, atau melakukan perbuatan buruk tetapi mendapatkan hukuman dari Allah dengan di masukkan ke neraka. Sebagaimana telah disebutkan, umat Islam meyakini bahwa tanda kehidupan di dunia hanya untuk sementara sedangkan akhirat adalah kehidupan abadi bagi manusia, sehingga motivasi spiritual dan materialistik saling bergantung dan saling terkait untuk membantu manusia memenuhi tanggung jawabnya sebagai hamba dan khalifah.

E. Khauf dan Raja'

Menurut Khair, Hamid dan Ahmad (2016), Khaufwaraja' (takut dan harapan) adalah salah satu gagasan motivasi Al-Ghazali dalam kitab Ihya Ulumiddin. Khauf artinya takut kepada Tuhan, sedangkan raja' artinya kerinduan atau harapan hanya kepada Tuhan. Istilah Khauf berasal dari kata Arab "khaafa"; artinya takut sementara, istilah Raja' berasal dari kata "rajaa yarjuu rajaa'an"; berarti kerinduan atau harapan. Istilah Khauf telah disebutkan beberapa kali dalam Al-Quran (misalnya: dalam Al-Insaan: 10; As-Sajaddah: 16; Ali-Imran: 75) dan istilah raja' sebagaimana disebutkan dalam Al-Quran (Al-Baqarah: 218). Menurut Al-Ghazali (dalam Gustiawan, 2013) motivasi adalah perasaan takut dan harapan sebagai dorongan untuk mendekatkan diri kepada Allah dengan memilih jalan yang lurus. Bahkan, berdasarkan pemikiran ini, beberapa peneliti Muslim menggunakan ide ini dalam menjelaskan motivasi dalam berbagai pengetahuan terutama dalam manajemen.

Mirip dengan teori motivasi Barat tentang *reward and punishment*, konsep khaufwaraja' adalah sama. Untuk menghindari hukuman, mereka akan menghindari perbuatan buruk sedangkan untuk mendapatkan pahala mereka akan mempertahankan perbuatan baik. Namun perbedaan antara pahala dan hukuman dengan khaufwaraja' adalah perasaan takut dan harapan pahala hanya untuk Allah.

F. Motivasi ketuhanan (Ilahiah)

Menurut Khair, Hamid dan Ahmad (2016), teori motivasi lain dalam perspektif Islam yang dikemukakan oleh Khair (2014) terdiri dari tiga unsur yaitu iman, niat atau tujuan keagamaan, dan tekad. Berdasarkan grounded theory, motivasi ilahi ini telah diusulkan dalam bentuk persamaan:

MI (motivasi ketuhanan) = I (iman) X N (niat dan tujuan keagamaan) X K (tekad). Menurut Khair (2014) operasi perkalian digunakan untuk menunjukkan variabel penting yang mempengaruhi keberadaan motivasi Ilahi, Jadi berdasarkan persamaan, jika I adalah nol ($I = 0$) maka motivasi Ilahi (MI) juga nol. Dengan kata lain, keyakinan, niat atau tujuan keagamaan, dan tekad memainkan aspek penting untuk mengukur keberadaan motivasi ilahi dalam diri seseorang. Ini menunjukkan bahwa, tidak ada motivasi ilahi jika mereka kekurangan salah satu aspek (Khair, Hamid dan Ahmad, 2016)

Kesimpulan

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa memahami manusia adalah tugas yang sulit. Motivasi merupakan aspek penting bagi manusia. Beberapa aspek motivasi yang ditekankan dalam perspektif Islam adalah iman, tekad, amal baik, dan niat. Selain itu, setiap orang ingin sukses dan terpenuhi kebutuhannya, namun bagi seorang muslim sukses berarti mendapatkan ridha Allah dengan melakukan amal baik dan menghindari perbuatan buruk. Setiap pekerjaan tanpa niat karena Allah tidak diakui. Sebab, derajat harkat dan martabat manusia kepada Allah SWT tidak dinilai dari pangkat, keturunan, warna kulit atau rupa. Nilai nyata keberadaan manusia sebagai khalifah di muka bumi adalah melalui keimanan.

Motivasi dalam Perspektif Islam harus dilakukan dengan luar biasa di berbagai bidang, tidak hanya dalam pekerjaan dan pendidikan tetapi juga dalam kewirausahaan, olahraga, kerelawanan, seni, modifikasi perilaku dan banyak lagi. Hal ini karena Islam adalah agama holistik yang mencakup setiap aspek kehidupan manusia. Dikatakan dengan baik, Islam adalah pedoman hidup yang menuntun manusia di dunnia (kehidupan di bumi) dan akhirat (kehidupan batin di akhirat).

DAFTAR PUSTAKA

- Aanstoos, C. M. (2016). "Maslow's hierarchy of needs". Salem Press Encyclopedia of Health. Diunduh dari <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=0&sid=c8e1eeca-0bf9-4f34ba41f49185833867%40sessionmgr4010&bdata=JnNpdGU9ZWZLWxpdmUmc2NvcGU9c2l0ZQ%3d%3d#AN=93872091&db=ers>
- Aanstoos, C. M. (2017). "Humanistic psychology". Salem Press Encyclopedia of Health. Diunduh dari <http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=1&sid=87309ec5-f032-4399-af5b-b0f044312ce5%40sessionmgr104&bdata=JnNpdGU9ZWZLWxpdmUmc2NvcGU9c2l0ZQ%3d%3d#AN=93787995&db=ers>
- Adams, J. S. (1963a). Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-36.
- Adams, J. S. (1963b). Wage Inequities, Productivity, and Work Quality. *Industrial Relations*, 3, 9-16.
- Alawney, S. F.1999. Human Motivation: An Islamic Perspective. *The American Journal of Islamic Social Sciences*, Vol. 15(4). 19-39.
- Alderfer C. P. (1969). An empirical test of new theory of human need. *Organ. Behav Hum. Perf.*,4(1): 142-175.
- Alderfer, C.P. (1989). Theories reflecting my personal experience and life dent. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 25(4), 351-351/ diunduh dari <http://jab.sagepub.com/>
- Alias, A., & Samsudin M. Z. (2005). Psychology of Motivation from an Islamic Perspective. *3rd International Seminar on Learning and Motivation*, (10-12 September 2005), Langkawi, Kedah, Malaysia.
- Allen, H. A., & Simonsen, C. E. (1992). *Corrections in America: An introduction*. New York: Macmillan.
- Ambrose, M. L., Seabright, M. A. & Schminke, M. (2002). Sabotage in the Workplace: The Role of Organizational Justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 947-65.
- Andersen, J. A. (2010). Public versus private managers: How public and private managers differ in leadership behavior. *Public Administration Review*, 70(1), 131-141.

- Arnolds, C. A., & Boshoff, C. (2003). The influence of McClelland's need satisfaction theory on employee job performance: A causal study. *Journal of African business*, 4(3), 55-81.
- Astley, W. G. & Zammuto, R. F. (1992). Organization Science, Managers, and Language Games. *Organization Science*, 3, 443-60.
- Ather, S. M., Khan, M. A., & Hoque, N. (2011). Motivation as conceptualised in traditional and Islamic management. *Humanomics*, Vol. 27(2), 121-137.
- Bacharach, S. B. (1989). Organizational Theories: Some Criteria for Evaluation. *Academy of Management Review*, 14, 496-515.
- Bandura, A. (1997). *Self Efficacy -The Exercise of Control* (Fifth Printing, 2002). New York: W.H. Freeman & Company.
- Bandura, A. & Cervone, D. (1983). Self-evaluative and self-efficacy mechanisms governing the motivational effects of goal systems. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45 (5), 1017-1028.
- Bandura, A. & Cervone, D. (1986). Differential engagement of self-reactive influences in cognitive motivation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 38, 92-113.
- Bandura, A. (1971). *Psychological Modeling: Conflicting Theories*. Chicago, IL: Aldine-Atherton.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Bandura, A. (2001). Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1-26.
- Basso, M. & Brow, S. (n.d.). "Using Cultural Humility to Improve the LGBTQ+ Experience of Inclusion". NASPA.org. Diunduh dari [https://www.naspa.org/images/uploads/events/Using_Cultural_Humility_to_Improve_the_LGBTQ+_Experience_of_Inclusion_\(Brow_Basso\).pdf](https://www.naspa.org/images/uploads/events/Using_Cultural_Humility_to_Improve_the_LGBTQ+_Experience_of_Inclusion_(Brow_Basso).pdf).
- Beardwell, J., & Claydon, T. (2007). *Human resource management: a contemporary approach 5th ed*. Harlow, England: Prentice Hall/Financial Times.
- Berelson, B. & Steiner, G. (1964). *Human Behavior: An Inventory of Scientific Findings*. New York: Harcourt, Brace and World.

- Beyer, J. M. (1992). Metaphors, Misunderstandings, and Mischief: A Commentary. *Organization Science*, 3, 467-74.
- Bobic, M. & Davis, W. (2003). A Kind word for Theory X: Or Why So Many Newfangled Management Techniques Quickly Fail. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13, (3). 239-264.
- Boneva, B., Frieze, I. H., Ferligoj, A., Jarošová, E., Pauknerová, D., & Orgocka, A. (1998). Achievement, power, and affiliation motives as clues to (e) migration desires: A four-countries comparison. *European Psychologist*, 3(4), 247-254.
- Brennan, C. (2010) The Mission of the Fire Service Warrior. FireEngineering. Diunduh dari <http://www.fireengineering.com/articles/2010/11/fire-service-warriormission.html>
- Brennen, A.M. (2006). Enhancing students' motivation. Diunduh dari <http://www.soencouragement.org/enhancing-students-motivation.htm>
- Brooks, M. E., Grauer, E., Thornbury, E. E. & Highhouse, S. (2003). Value Differences between Scientists and Practitioners: A Survey of SIOP Members. *The Industrial-Organizational Psychologist*, 40(4), 17-23.
- Broomé, R. E. (2017). Review of Transformation beyond greed: Native self-actualization. *The Humanistic Psychologist*, 45(4), 397-407.
- Brown, C. W. & Ghiselli, E. E. (1955). *Scientific Method in Psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Burke, R. J. (1966). Are Herzberg's motivators and hygiene's unidimensional?. *Journal of Applied Psychology*, 50(4), 317.
- Burton, N. (2012). Our Hierarchy of Needs. *Psychology Today*. 223 May, 2012. Diunduh dari <https://www.psychologytoday.com/us/blog/hide-and-peek/201205/our-hierarchy-needs>.
- Calder, B. J. (1977). An Attributional Theory of Leadership. In Barry M. Staw and Gerald R. Salancik (Eds.), *New Directions in Organizational Behavior*. Chicago, IL: St. Clair Press, 179-204.
- Campbell, J. P. (1990). The Role of Theory in Industrial and Organizational Psychology. In Marvin D. Dunnette and Leatta M. Hough (Eds.),

Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 1. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 39-73.

- Carrell, M.R. & Dittrich, J.E. (1978). Equity theory: the recent literature, methodological considerations and new directions. *The Academy of Management Review*, 3 (2), 202-210.
- Caulton, J. R. (2012). The Development and Use of the Theory of ERG: A Literature Review. *Emerging Leadership Journeys*, Vol. 5 Iss. 1, pp. 2- 8.
- Champion, D. J. (1990). *Corrections in the United States: A contemporary perspective*. Englewood Cliffs, NJ: Regents/Prentice Hall.
- Chapman, A. (2008). Herzberg hygiene factors and motivators graph diagram [Chart]. In Frederick Herzberg - *Motivation Theory*. *Businessballs.com*.
- Charles, K. R., & Marshall, L.H. (1992). Motivational preferences of Caribbean hotel workers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 4 (3), 25-29.
- Cheng, T., Sculli, D. & Chan, F. S. (2001). Relationship Dominance: Rethinking Management Theories from the Perspective of Methodological Relationalism. *Journal of Managerial Psychology*, 16, 97-105.
- Cherry, K. (2020). What is Motivation? About.com. Diunduh dari <http://psychology.about.com>
- Christensen, C. M. & Raynor, M. E. (2003). Why Hard-Nosed Executives Should Care about Management Theory. *Harvard Business Review*, 81(9), 67-74.
- Churchill Jr, G. A. & Pecotich, A. (1982). A structural equation investigation of the pay satisfaction-valence relationship among salespeople. *The Journal of Marketing*, 114-124.
- Das, T.K. (2003). Managerial Perceptions and the Essence of the Managerial World: What Is an Interloper Business Executive to Make of the Academic-Researcher Perceptions of Managers? *British Journal of Management*, 14, 23-32.

- Davis, T. R.V. & Luthans, F. (1980). A Social Learning Approach to Organizational Behavior. *Academy of Management Review*, 5, 281-90.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior (Perspectives in Social Psychology)*. Plenum Press.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum.
- Donaldson, L. (1996). *For Positivist Organization Theory*. London: Sage.
- Donaldson, L. (2002). Damned by Our Own Theories: Contradictions between Theories and Management Education. *Academy of Management Learning and Education*, 1, 96-106.
- Dubin, R. (1978). *Theory Building*. New York: Free Press.
- Dubin, R. (1976). Theory Building in Applied Areas. In Marvin D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago, IL: Rand McNally, 17-39.
- Durham, C., Knight, D., & Locke, E. (1997). Effects of leader role, team-set goal difficulty, efficacy, and tactics on team effectiveness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72 (2), 203-231.
- Emkic M.B. (2010). Motivation – the driving force for our actions. Diunduh dari <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:385620/FULLTEXT01.pdf>
- Essays, UK. (2013). Google Company Motivation Theory. Diunduh dari <http://www.ukessays.com/essays/business/the-two-factor-theory-of-frederick-herzberg-business-essay.php?vref=1>
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Evanston, IL: Row, Peterson.
- Firefighting in the United States. (2018). Diunduh dari https://en.wikipedia.org/wiki/Firefighting_in_the_United_States
- Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1991). *Social Cognition*. McGraw-Hill.

- Ford, Eric W., Duncan, W. Jack, Bedeian, Arthur G., Ginter, Peter M., Rousculp, Mathew D., and Adams, Alice M. (2003). Mitigating Risks, Visible Hands, Inevitable Disasters, and Soft Variables: Management Research that Matters to Managers. *Academy of Management Executive*, 17, 46–60.
- Frayne, C. A. & Geringer, J. M. (2000). Self-Management Training for Improving Job Performance: A Field Experiment Involving Salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 85, 361–72.
- Frayne, C. A. (1991). *Reducing Absenteeism Through Self-Management Training: A Research-Based Analysis and Guide*. Westport, CT: Quorum.
- Galbraith, J. & Cummings, L. L. (1967). An Empirical Investigation of the Motivational Determinants of Task Performance: Interactive Effects between Instrumentality–Valence and Motivation–Ability. *Organizational Behavior and Human Performance*, 2, 237–57.
- Gawel, J. E. (1997). Herzberg's theory of motivation and Maslow's hierarchy of needs. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 5(11), 3.
- George, J. M. & Jones, G. R. (2000). The Role of Time in Theory and Theory Building. *Journal of Management*, 26, 657–84.
- Gibson, J. W. & Hodgetts, R. M. (1997). *Organizational communication: A managerial perspective*. New York: Harper Collins.
- Ginn, C. S., Mughal, M. K., Syed, H., Storteboom, A. R., & Benzies, K. M. (2017). Sustaining engagement in longitudinal research with vulnerable Families: A Mixed-Methods study of Attrition. *Journal of Family Nursing*, 23(4), 488–515.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*. Chicago, IL: Aldine.
- Goel, D. (2012). *Performance appraisal and compensation management: a modern approach*. New Dehli: Prentice-Hall of India.
- Gottfredson, L. S. (1983). Creating and Criticizing Theory. *Journal of Vocational Behavior*, 23, 203–12.

- Graen, G. (1969). Instrumentality Theory of Work Motivation: Some Experimental Results and Suggested Modifications. *Journal of Applied Psychology Monograph*, 53(2).
- Greenberg, J. & Lind, E. A. (2000). The Pursuit of Organizational Justice: From Conceptualization to Implication to Application. In Cary L. Cooper and Edwin A. Locke (Eds.), *Industrial and Organizational Psychology: Linking Theory and Practice*. Oxford, UK: Blackwell, 72-108.
- Greenberg, J. (2002). Who Stole the Money, and When? Individual and Situational Determinants of Employer Theft. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 985-1003.
- Guay, F., Chanal, J., Ratelle, C. F., Marsh, H. W., Larose, S. & Boivin, M. (2010). Intrinsic, identified, and controlled types of motivation for school subjects in young elementary school children. *British Journal of Educational Psychology*, 80(4), 711-735.
- Gustiawan, W. (2013). Motivasi Karyawan Dalam Perspektif Islam. *Polibisnis*, Vol. 5, 45-63.
- Guyot, J. F. (1962). Government Bureaucrats Are Different. *Public Administration Review* 22(4): 195-202.
- Hackman, J.R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hackman, J.R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Mass: Addison-Wesley.
- Hackman, J.R. & Porter, L.W. (1968). Expectancy theory predictions of work effectiveness. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 417-426.
- Hadas. E. (2015). Amazon's ultra-XY management style. Diunduh dari <http://blogs.reuters.com/edward-ladas/2015/08/19/amazons-ultra-xy-management-style/>.
- Hamner, W. C. & Hamner, E. P. (1976). Behavior Modification on the Bottom Line. *Organizational Dynamics*, 4(4), 3-21.

- Hamner, W.C. (1974a). Reinforcement Theory and Contingency Management in Organizational Settings. dalam Henry L. Tosi and W. Clay Hamner (Eds.), *Organizational Behavior and Management: A Contingency Approach*. Chicago, IL: St. Clair Press, 86–112.
- Hamner, W.C. (1974b). Worker Motivation Programs: Importance of Climate, Structure, and Performance Consequences. In W. Clay Hamner and Frank L. Schmidt (Eds.), *Contemporary Problems in Personnel: Readings for the Seventies*. Chicago, IL: St. Clair Press, 280–308.
- Hartman, E. (1988). *Conceptual Foundations of Organization Theory*. Cambridge, MA: Ballinger.
- Harvard University Library (2016). McClelland, David C. (David Clarence) Papers of David
- Hattangadi, V. (2014) Theory X & Theory Y. *International Journal of Recent Research Aspects*, 2, December 2014 Issue 4, pp. 20-21.
- Hellriegel, D. & Slocum, J. W. (2007). *Organizational Behaviour*. USA: South Western Cengage Learning.
- Herzberg, F. (1966). *The Theory of Motivational and Maintenance Needs*. Arizona State University.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1993). *The motivation to work (Transaction ed.)*. New Brunswick.
- Hewett, R., Shantz, A., Mundy, J. & Alfes, K. (2017) Attribution Theories in Human Resource Management Research: A Review and Research Agenda. *International Journal of Human Resource Management*. Online First: <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2017.1380062>
- House, R., Rousseau, D. M. & Thomas-Hunt, M. (1995). The Meso Paradigm: A Framework for the Integration of Micro and Macro Organizational Behavior. *Research in Organizational Behavior*, 17, 71–114.
- Isaac, R., Zerbe, W. & Pitt, D. (2001). Leadership and motivation: the effective application of expectancy theory. *Journal of Managerial Issues*, 13 (2), 212-226.

- Johnson, J., Irizarry, M., Nguyen, N. & Maloney, P. (2018) "Part 1: Foundational Theories of Human Motivation". *Motivation 101: A Guide for Public Servants*. 1. Diunduh dari <https://stars.library.ucf.edu/motivationforpublicservants/1>
- Jones, E. E. & Nisbett, R. E. (1972). The actor and the observer: divergent perceptions of the causes of behavior. In E. E. Jones, D. E. Kanouse, H. H. Kelley, R. E. Nisbett, S. Valins, & B. Weiner (Eds.), *Attribution: Perceiving the causes of behavior*. Morristown, NJ: General Learning Press.
- Kadji, Y. (2012). Tentang Teori Motivasi. *Jurnal Inovasi* 9, (1) 6–7
- Kamarulzaman, W. (2012). Theories of Motivation from Western and Islamic Perspectives: A theoretical framework. *Social Science Research Network*. Diunduh pada tanggal 26 Agustus 2021 dari http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2232841
- Kaplan, A. (1964). *The Conduct of Inquiry*. San Francisco, CA: Chandler.
- Kelley, H. H. (1973). The processes of causal attribution. *American Psychologist*, 28(2), 107–128. <https://doi.org/10.1037/h0034225>
- Kenrick, D. (2017). Self-Actualization, Human Nature, and Global Social Problems. *Society*, 54(6), 520-523.
- Ketchen, D. J. & Shook, C. L. (1996). The Application of Cluster Analysis in Strategic Management Research: An Analysis and Critique. *Strategic Management Journal*, 17, 441–58.
- Khair, Z., Hamid, M.A.A. & Ahmad, N. (2016) Motivation in Islamic Perspective: A Review. Conference Paper. Diunduh pada tanggal 26 Agustus 2021 dari https://www.researchgate.net/publication/312625468_Motivation_in_Islamic_Perspective_A_Review?enrichId=rgreq-4f68ba48dce00c12dc9ba0a468148af6-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzMxMjYyNTQ2ODtBUzo1MTQ3ODY0NTQ5MTcxMjFAMTQ5OTc0NjA2MzU2Mw%3D%3D&el=1_x_2&_esc=publicationCoverPdf
- Khojasteh, M. (1993). Motivating the private vs. public sector managers. *Personnel Administration*, 22(3), 391-401.
- Klimoski, R. J. , & Donahue, L. M. (2001). Person perception in organizations: an overview of the field. In M. London (Ed.), *How*

people evaluate others in organizations: person perception and interpersonal judgement in I/O Psychology. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

- Kochan, T., Orlikowski, W. & Cutcher-Gershenfel, J. (2002). Beyond McGregor's Theory Y: Human Capital and Knowledge-Based Work in the 21st Century Organization. Research Gate. Diunduh dari https://www.researchgate.net/publication/237702104_Beyond_McGregor%27s_Theory_Y_Human_Capital_and_Knowledge-Based_Work_in_the_21st_Century_Organization
- Komaki, J. L. & Minnich, M. R. (2002). Crosscurrents at Sea: The Ebb and Flow of Leaders in Response to the Shifting Demands of Racing Sailboats. *Group and Organization Management*, 27, 113-41.
- Korman, A. K., Greenhaus, J. H. & Badin, I. J. (1977). Personnel Attitudes and Motivation. *Annual Review of Psychology*, 28, 175-96.
- Kovach, K.A. (1995). Employee motivation: addressing a crucial factor in your organization's performance. *Employment Relations Today*, 22 (2), 93-107.
- Kreitner, R. & Luthans, F. (1984). A Social Learning Approach to Behavioral Management: Radical Behaviorists "Mellowing Out." *Organizational Dynamics*, 13(2), 47-65.
- Lammers, C. (1988). Transience and Persistence of Ideal Types in Organizational Theory. *Research in the Sociology of Organizations*, 6, 203-24.
- Latham, G. P. (2012). *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Lattal, K. A. (1992). B.F. Skinner and Psychology. *American Psychologist*, 47, 1269-72.
- Lawler, E. E. (1993). Understanding Work Motivation and Organizational Effectiveness: A Career-long Journey. In Arthur G. Bedeian (Ed.), *Management Laureates: A Collection of Autobiographical Essays, Vol. 2*. Greenwich, CT: JAI Press, 81-109.

- Lee-Ross, D. (1998). The reliability and rationale of Hackman & Oldham's diagnostic survey and job characteristics model among seasonal hotel workers. *International Journal of Hospitality Management*, 17, 391-406.
- Lewin, K. (1945). The Research Center for Group Dynamics at Massachusetts Institute of Technology. *Sociometry*, 8, 126-35.
- Lind, E. A., Greenberg, J., Scott, K. S. & Welchans, T. D. (2000). The Winding Road from Employee to Complainant: Situational and Psychological Determinants of Wrongful-Termination Claims. *Administrative Science Quarterly*, 45, 557-90.
- Locke, E. A. (2003). Good Definitions: The Epistemological Foundation of Scientific Progress. In Jerald Greenberg (Ed.), *Organizational Behavior: The State of the Science*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 415-44.
- Locke, E., & Latham, G. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57 (9), 705-717.
- Luthans, F. (1996). A Common Man Travels "Back to the Future." In Arthur G. Bedeian (Ed.), *Management Laureates: A Collection of Autobiographical Essays*, Vol. 4. Greenwich, CT: JAI Press, 153-199.
- Luthans, F. & Kreitner, R. (1975). *Organizational Behavior Modification*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Luthans, F. & Kreitner, R. (1985). *Organizational Behavior Modification and Beyond: An Operant and Social Learning Approach*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Luthans, F. & Otteman, R. (1973). Motivation vs. Learning Approaches to Organizational Behavior. *Business Horizons*, 16(6), 55-62.
- Maloney, W.F. (1986). Understanding Motivation. *Journal of Management in Engineering*, 2, (4), pp 231-245.
- Markwell. J. (2004). The Human Side of Science Education. The International Union of Biochemistry and Molecular Biology. *IUBMB Journals*. 32, (5), 323-325

- Marriott, A., Sexton, L. & Staley, D. (1994). Components of job satisfaction in psychiatric social workers. *Health and Social Work*, 19(3), 199-205. Diunduh dari <https://login.ezproxy.net.ucf.edu/login?url=https://search.proquest.com/docview/1761706321?accountid=10003>
- Martinko, M. J., Harvey, P. & Dasborough, M. T. (2011). Attribution theory in the organizational sciences: A case of unrealized potential. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 144-149. <https://doi.org/10.1002/job.690>
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370- 96.
- Mazza, C. & Alvarez, J.L. (2000). Haute Couture and Prêt-à-Porter: The Popular Press and the Diffusion of Management Practices. *Organization Studies*, 21, 567-88.
- McClelland, 1900-1998 : an inventory. Diunduh dari: <http://oasis.lib.harvard.edu/oasis/deliver/~lua04001>
- McClelland, D. C. (1975). *Power: The inner experience*. Irvington.
- McClelland, D. C. & Burnham, D. H. (2008). *Power is the great motivator*. Harvard Business Review Press.
- McClelland, D. C. (1965). N achievement and entrepreneurship: A longitudinal study. *Journal of personality and Social Psychology*, 1(4), 389.
- McClelland, D. C. (1967). *Achieving society* (Vol. 92051). Simon and Schuster.
- McClelland, D. C., Floor, E., Davidson, R. J. & Saron, C. (1980). Stressed power motivation, sympathetic activation, immune function, and illness. *Journal of Human Stress*, 6(2), 11-
- McClelland, D.C. (1961). *The achieving society*. Princeton: D. Van Nostrand Company, Inc.
- McKelvey, B. (1997). Quasi-natural Organization Science. *Organization Science*, 8, 352-80.
- McLeod, S. (2013). Maslow's Hierarchy of Needs. Highgate Counselling Centre. Diunduh dari

<http://highgatecounselling.org.uk/members/certificate/CT2%20Paper%201.pdf>.

- McLeod, S. (2017). Maslow's Hierarchy of Needs. Simply Psychology.org. Diunduh dari <https://simplypsychology.org/maslow.html>.
- Miller, D. T. & Ross, M. (1975). Self-serving biases in the attribution of causality: Fact or fiction. *Psychological Bulletin*, 82(2), 213–225.
- Millman, Z. & Latham, G. (2001). Increasing Reemployment through Training in Verbal Self-Guidance. In Miriam Erez, Uwe Kleinbeck, and Henk Thierry (Eds.), *Work Motivation in the Context of a Globalizing Economy*. Mahway, NJ: Lawrence Erlbaum, 87–97.
- Miner J. (2005) *Organizational behavior I. Essential theories of motivation and leadership*. Ney York, NY: M.E. Sharpe, Inc
- Miner, J. B. (1984). The Validity and Usefulness of Theories in an Emerging Organizational Science. *Academy of Management Review*, 9, 297–306.
- Miron, D. & McClelland, D. C. (1979). The impact of achievement motivation training on small businesses. *California Management Review*, 21(4), 13-28.
- Misrahi, J. J. (1996). Factories with fences: An analysis of the prison industry enhancement certification program in historical perspective. *American Criminal Law Review*, 33(2), 411-436.
- Mitchell, T. R. & James, L. R. (2001). Building Better Theory: Time and the Specification of When Things Happen. *Academy of Management Review*, 26, 530–47.
- Mone, M.A. & McKinley, W. (1993). The Uniqueness Value and Its Consequences for Organization Studies. *Journal of Management Inquiry*, 2, 284–96.
- Moynahan, J. M. & Stewart, E. K. (1989). *The American jail: Its development and growth*. Chicago: Nelson-Hall.
- Nielson, T. R. & Eisenbach, R. J. (2001). Mentoring in Academia: A Conversation with Lyman Porter. *Journal of Management Inquiry*, 10, 183–89.

- Nishi. (2011). Theory and X and Theory Y. Public Administration. Diunduh dari <https://pubad-ias.blogspot.com/2011/08/theory-and-x-and-theory-y.html>.
- Noels, K. A., Pelletier, L. G., Clement, R. & Vallerand, R. J. (2003). Why are you learning a second language? Motivational orientations and self-determination theory. *Language Learning*, 53(1), 33-63.
- Nord, W. R. (1969). Beyond the Teaching Machine: The Neglected Area of Operant Conditioning in the Theory and Practice of Management. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 375-401.
- Oanh, H.T.K (2016). *Employee's Motivation. How to improve employees' motivation in order to increase workperformance*. Helsinki Metropolia University of Applied Sciences
- Olasiji, T. D. & Hengst, H. R. (1988). University faculty and administrator morale: A case in Nigeria. *International Review of Education*, 508-514.
- Parry, K. W. (1998). Grounded Theory and Social Process: A New Direction for Leadership Research. *Leadership Quarterly*, 9, 85-105.
- Pfeffer, J. (1991). Organization Theory and Structural Perspectives on Management. *Journal of Management*, 17, 789-803.
- Porter, L. & Lawler, E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Illinois: Irwin
- Porter, L. W. (1993). An Unmanaged Pursuit of Management. In Arthur G. Bedeian (Ed.), *Management Laureates: A Collection of Autobiographical Essays*, Vol. 3. Greenwich, CT: JAI Press, 1-29.
- Priem, R. L. & Rosenstein, J. (2000). Is Organization Theory Obvious to Practitioners? A Test of One Established Theory. *Organization Science*, 11, 509-24.
- Rainey, H. G. (2014). *Understanding and Managing Public Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Ramlall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 5 (1/2), 52-63.
- Reynolds, D. (2002). The good, the bad, and the ugly of incorporating “my fair lady” in the workplace. S.A.M. *Advanced Management Journal*, 67 (3), 4-14.
- Rich, P. (1992). The Organizational Taxonomy: Definition and Design. *Academy of Management Review*, 17, 758-81.
- Robbins, S.P., Judge, T. & Campbell, T. (2010). *Organisational behaviour*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Roberg, Ror R. & Kuykendall j., (1997) *Police Management (2nd edition)*. Roxbury publishing Company, Los Angeles.
- Roehling, M. V., Cavanaugh, M. A., Moynihan, L. M. & Boswell, W.R. (2000). The Nature of the New Employment Relationship: A Content Analysis of the Practitioner and Academic Literatures. *Human Resource Management*, 39, 305-20.
- Ross, L. (1977). The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process. *Advances in Experimental Social Psychology*, 10, 173-220.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L., (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions, *Contemporary Educational Psychology* 25, 54-67
- Ryan, T.A. (1970). *Intentional behavior*. New York: Ronald Press
- Rynes, S. L. & McNatt, D.B. (2001). Bringing the Organization into Organizational Research: An Examination of Academic Research inside Organizations. *Journal of Business and Psychology*, 16, 3-19.
- Rynes, S. L., Bartunek, J. M. & Daft, R. L. (2001). Across the Great Divide: Knowledge Creation and Transfer between Practitioners and Academics. *Academy of Management Journal*, 44, 340-55.
- Rynes, S.L., Colbert, A. E. & Brown, K. G. (2002). HR Professionals’ Beliefs about Effective Human Resource Practices: Correspondence between Research and Practice. *Human Resource Management*, 41, 149-74.

- Rynes, S.L., Gerhart, B. & Minette, K.A. (2004). The importance of pay in employee motivation: discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*, 43 (4), 381-394.
- Saari, L.M. & Judge, T.A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43 (4), 395-407.
- Sandelands, L. & Drazin, R. (1989). On the Language of Organization Theory. *Organization Studies*, 10, 457-78.
- Siagian, S. P. (2012). *Teori Motivasi Dan Aplikasinya*. Bina Aksara Jakarta
- Singla, D.K. (2010). *Business Management II*. India Enterprise.
- Sokolowski, K., Schmalt, H. D., Langens, T. A. & Puca, R. M. (2000). Assessing achievement, affiliation, and power motives all at once: The Multi-Motive Grid (MMG). *Journal of Personality Assessment*, 74(1), 126-145.
- Stahl, M. J. (1983). Achievement, power and managerial motivation: Selecting managerial talent with the job choice exercise. *Personnel Psychology*, 36(4), 775-789.
- Staw, B. M. (1991). Dressing Up Like an Organization: When Psychological Theories Can Explain Organizational Action. *Journal of Management*, 17, 805-19.
- Steers, R. M., Mowday, R. T. & Shapiro, D. L. (2004). The Future Of Work Motivation Theory. *Academy of Management Review*, 29(3), pp. 379-387.
- Steiner, G. A. & Miner, J. B. (1986). *Management Policy and Strategy*. New York: Macmillan.
- Stephens, G. K. & Sommer, S. M. (2001). Lyman Porter: A Celebration of Excellence in Mentoring. *Journal of Management Inquiry*, 10, 190-96.
- Stierlin, I. H. & Retzl, M. (2015). Motivation: Motivators & Hygiene Factors [Chart]. In Leadership & Governance (p. 27). *Slideplayer.com*.
- Susskind, A.M. (2002). I told you so!: Restaurant customers' word-of-mouth communication patterns. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43 (2), 75-85.

- Sutton, R. I. & Staw, B.M. (1995). What Theory Is Not. *Administrative Science Quarterly*, 40, 371-84.
- Swallow, H. A. (2012). Herzberg applied to registered nurse job satisfaction. *Doctoral dissertation*. D'Youville College.
- Theories X and Y. (2008). The Economist Newspaper. Diunduh dari <https://www.economist.com/node/12370445>.
- Thompson, K. R. & Luthans, F. (1983). A Behavioral Interpretation of Power. In Robert W. Allen and Lyman W. Porter (Eds.), *Organizational Influence Processes*. Glenview, IL: Scott, Foresman, 72-86.
- Tosi, H. L. (1992). *The Environment/Organization/Person Contingency Model: A Meso Approach to the Study of Organizations*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Tremblay, M., Sire, B. & Balkin, David B. (2000). The Role of Organizational Justice in Pay and Employee Benefit Satisfaction, and Its Effects on Work Attitudes. *Group and Organization Management*, 25, 269-90.
- Van de Ven, A. H. (1989). Nothing Is Quite So Practical as a Good Theory. *Academy of Management Review*, 14, 486-89.
- Vardi, Y. & Weitz, E. (2004). *Misbehavior in Organizations: Theory, Research, and Management*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Vroom, V. H.(1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Vroom, V. H.(1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Vroom, V. H.(1993). Improvising and Muddling Through. In Arthur G. Bedeian (Ed.), *Management Laureates: A Collection of Autobiographical Essays, Vol. 3*. Greenwich, CT: JAI Press, 259-84.
- Vroom, V.H. (1960). *Some Personality Determinants of the Effects of Participation*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Walster, E., Berscheid, E. & Walster, G. W. (1973). New Directions in Equity Research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25, 151-76.
- Weiner, B. (1979). A theory of motivation for some classroom experiences. *Journal of Educational Psychology*, 71(1), 3.

- Weiner, B. (2008). Reflections on the history of attribution theory and research: People, personalities, publications, problems. *Social Psychology*, 39(3), 151–156.
- Weiner, B., Heckhausen, H. & Meyer, W.-U. (1972). Causal ascriptions and achievement behavior: a conceptual analysis of effort and reanalysis of locus of control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 21(2), 239.
- Weiss, R. M. (2000). Taking Science Out of Organization Science: How Would Postmodernism Reconstruct the Analysis of Organizations? *Organization Science*, 11, 709–31.
- Wignall, R. A. An investigation of job satisfaction of Florida state prison industry workers: An examination of Herzberg two-factor theory. Dissertation Abstracts International, A: The Humanities and Social Sciences, , 1549-A. Diunduh dari <https://login.ezproxy.net.ucf.edu/login?url=https://search-proquest-com.ezproxy.net.ucf.edu/docview/60514064?accountid=10003>
- Williams, S. (1997). Personality and Self-Leadership. *Human Resource Management Review*, 7, 139–55.
- Wong, S., Siu, V. & Tsang, N., (1999). The impact of demographic factors on Hong Kong hotel employees' choice of job-related motivators. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11 (5), 230-241.
- Wright, B. E. (2001). Public-sector work motivation: A review of the current literature and a revised conceptual model. *Journal of public administration research and theory*, 11(4), 559-586.
- Wright, P. M. & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research. *Journal of Management*, 28, 247–76.
- Yang C., Hwang M. & Chen Y. (2011). An Empirical Study of the Existence, Relatedness, and Growth (ERG) Theory in Consumer's Selection of Mobile Value-added Services. *African Journal of Business Management*, 5, 7885-7898
- Zhao, J., Thurman, Q. & He, N. (1999). Sources of job satisfaction among police officers: A test of demographic and work environment

models. *Justice Quarterly* : JQ, 16(1), 153-173. Diunduh dari <https://login.ezproxy.net.ucf.edu/login?url=https://search.proquest.com/docview/228171067?accountid=10003>

TENTANG PENULIS



M. Nur Ghufron dilahirkan di desa Gegeran, Sukorejo, Ponorogo, pada tanggal 1 November 1978. Memperoleh pendidikan dasar di MI. Muallafah Gegeran Sukorejo Ponorogo, MTs. dan MA. Al-Islam Joresan Mlarak Ponorogo. Kemudian melanjutkan ke Perguruan Tinggi di Fakultas Tarbiyah, Jurusan Pendidikan Agama Islam di IAIN (Sekarang UIN) Sunan Kalijaga Yogyakarta dan juga Fakultas Psikologi Universiats Sarjana Wiyata Tamansiswa Yogyakarta. Pada tahun 2001-2003 melanjutkan pada Program Pascasarjana Psikologi, Minat Khusus Psikologi Pendidikan Universitas Gadjah Mada Yogyakarta. Pada tahun berikutnya mengajar Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Kudus (sekarang IAIN Kudus).

Pada tahun 2012 menyelesaikan program doktor di Fakultas Psikologi Universiats Gadjah Mada, Yogyakarta dengan minat yang sama yaitu psikologi pendidikan.

Sempat memperdalam ketrampilan penulisan akademik di *The University of Melbourne*, Australia pada tahun 2010. Juga memperdalam Metodologi Penelitian Moderasi Islam oleh Direktorat Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama RI Pada Tahun 2018 di Bogor.

Aktif mengikuti kegiatan seminar nasional maupun internasional, penelitian dan menulis artikel di majalah, jurnal dan buku. Pada kegiatan seminar seperti aktif dalam *Annual International Conference on Islamic Studies (AICIS)* pada tahun 2013, 2015, 2016, 2017 dan 2019, *International Conference on Religion and Mental Health (ICRMH)* 2019 di UIN Jakarta.

Tulisan dalam bentuk buku, di antaranya adalah menulis buku *Teori-Teori Psikologi* (2010), Yogyakarta: Arruz Media, *Psikologi* (2011), Kudus: Nora Media Enterprise dan *Gaya Belajar: Kajian Teoretik* (2012), Yogyakarta: Pustaka Pelajar, *Psikologi Epistemologis; Kepercayaan Tentang Hakekat Pengetahuan Dan Bagaimana Mengetahui Persepektif Psikologi* (2012), Yogyakarta: Idea Press, *Pesantren Anak Autis*, Yogyakarta, Idea Press (2019) dan *Psikologi Kebahagiaan: Suatu Pengantar*, Bandung; Bitread (2020)

Sementara dalam bentuk jurnal seperti *Kepercayaan Epistemologis dan Faktor-faktor yang Memengaruhinya* (2013) *Jurnal Psikologi*, Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada Yogyakarta, Vol. 40, No. 1, Review of Learning Styles on Students with Self-Regulated Learning. *ANIMA Indonesian Psychological Journal Volume 29*, No. 1 October 2013, Model

Struktural Hubungan Antara Kepercayaan Epistemologi Dengan Konsepsi Tentang Belajar Dan Mengajar Mahasiswa. *Jurnal Inferensi*, Vol 11, No1. 2017. Apakah Beragama Membuat Bahagia?, *Jurnal Fikroh* (2018), Epistemological Beliefs and Mediating Role of Learning Approaches on Social Attitudes of SHS Students, *Universal Journal of Educational Research* (2020), Knowledge and Learning of Interreligious and Intercultural Understanding in an Indonesian Islamic College Sample: An Epistemological Belief Approach, *Religions* (2020), Epistemic Beliefs On Field-Dependent And Field-Independent Learning Style, *Cakrawala Pendidikan* (2020)

Teori Motivasi

Buku ini merupakan sebuah upaya untuk mengenalkan hal ikhwal tentang motivasi secara teoretik. Di buku ini di bahas tentang teori, motivasi dan dilanjutkan pembahasan teori-teori motivasi. Teori motivasi yang pertama dibahas adalah tentang teori motivasi kebutuhan; hierarki kebutuhan Maslow, teori tiga kebutuhan McClelland, dan teori ERG Clayton Alderfer. Teori motivasi kedua adalah teori motivasi keadilan Adam. Teori motivasi ketiga adalah teori motivasi ekspektasi; Teori motivasi Vroom, Hackman & Porter dan perluasan teori harapan Porter & Lawler. Teori motivasi keempat adalah teori motivasi tugas dan tujuan yang meliputi teori dua faktor dari Herzberg, McGregor, Teori X&Y, Teori penetapan tujuan dan teori model karakteristik pekerjaan. Teori motivasi kelima adalah teori motivasi perilaku operan dan modifikasi perilaku. Teori keenam adalah teori motivasi atribusi dan terakhir adalah teori motivasi perspektif Islam.

Diharapkan apa yang disajikan buku ini mampu memberikan perspektif dan pemahaman awal tentang bagaimana dan mengapa seseorang berperilaku tertentu dalam situasi tertentu secara umum. Para mahasiswa, dosen, peneliti di bidang perilaku dapat mengambil manfaat besar dari buku ini.



📍 Ledok, Pegangaran, Kec. Bae, Kabupaten Kudus,
Jawa Tengah 59333 Kudus
☎ 0896-6941-6324
✉ dutadinamikamedia@yahoo.co.id

ISBN 978-623-98359-8-9



9 786239 835989