

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan Universitas Riau.
2. Dilarang mengutip dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Riau.



BAB XII

MOTIVASI

Tujuan Pembelajaran

Tujuan Umum.

Setelah mengikuti materi ini, mahasiswa diharapkan mampu menjelaskan pengertian motivasi, motivasi dan perilaku, elemen penggerak motivasi, bentuk motivasi, teori motivasi, teknik pengukuran motivasi

Tujuan Khusus

Setelah mempelajari pembahasan ini, diharapkan mahasiswa dapat:

1. Menjelaskan pengertian motivasi, motivasi dan perilaku.
2. Menjelaskan elemen penggerak motivasi.
3. Menjelaskan bentuk-bentuk motivasi.
4. Menjelaskan teori-teori motivasi.
5. Menjelaskan teknik pengukuran motivasi kerja.

Konsepsi Dasar

Meskipun proses motivasi individu telah dipelajari secara mendalam oleh para sarjana perilaku, namun seringkali terjadi selisih pengertian dan simplifikasi yang berlebihan, khususnya diantara majajemen operasional. Singkatnya, motivasi tidak dapat dibahas dengan cermat apa bila masih dipahami sebagai suatu kepribadian (*personality*) yang dimiliki oleh sementara orang saja.

Bernard Berelson dan Gary A. Steiner dalam Machrony (1854: 109), mendefinisikan motivasi sebagai *all those inner striving condations variously described as wishes, desires, needs, drives, and the like*. Motivasi dapat diartikan sebagai keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energy, mendorong kegiatan(moves), dan mengarah atau menyalurkan perilaku kearah mencapai kebutuhan yang memberikan kepuasanatau mengerangi ketidakseimbangan.

Kebutuhan tersebut timbul akibat adanya berbagai hubungan. Kebutuhan dapat berwujud fisik biologis serta social ekonomis. Akan tetapi, yang lebih penting adalah adanya kebutuhan (needs) yang bersifat social psikis, misalnya



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan Universitas Riau.

penghargaan, pengakuan, keselamatan, perlindungan, keamanan, jaminan social dan sebagainya. Secara singkat motivasi dapat diartikan sebagai bagian integral dan hubungan perburuhan dalam rangka proses pembinaan, pengembangan dan pengarahan sumber daya manusia. Karna sumberdaya manusia merupakan salah satu elemen penting dan sangat menentukan dalam hubungan perburuhan maka hal-hal yang berhubungan dengan konsep motivasi sudah wajar diberi perhatian yang sungguh-sungguh dari setiap pelaku yang berkepentingan untuk keberhasilan perusahaan sesuai dengan yang telah di rencanakan sebelumnya.

Secara singkat di satu pihak secara pasif, motivasi tampak sebagai kebutuhan sekaligus sebagai pendorong yang dapat mengerakkan semua potensi, baik karyawan maupun sumberdaya lainnya. Di lain pihak adri segi aktif, motivasi tampak sebagai suatu usaha positif dalam menggerakkan daya dan potensi karyawan agar secara produktif berhasil mencapai tujuan.

Motivasi kerja dapat meneberikan energi yang menggerakkan segala potensi yang ada, menciptakan keinginan yang tinggi dan luhur, serta meningkatkan kegairahan bersama. Masing-masing pihak bekerja menurut aturan atau ukuran yang di tetapkan dengan saling menghormati, saling membutuhkan, saling mengerti, serta menghargai hak dan kewajiban masing-masing dalam keseluruhan proses kerja operasional. Berdasarkan kedua aspek itu, motivasi pasif yang telah di kemukakan di atas, motivasi kerja tampak sebagai kebutuhan pokok manusia, dan yang kedua motivasi kerja sebagai insentif yang diharapkan memenuhi kebutuhan pokok yang diinginkan.

Berdasarkan pandangan di atas, motivasi dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Setiap perasaan atau kehendak dan keinginan yang sangat memengaruhi kemauan individu sehingga individu tersebut didorong untuk berperilaku dan bertindak.
2. Pengaruh kekuatan yang menimbulkan perilaku individu.
3. Setiap tindakan atau kejadian yang menyebabkan berubahnya perilaku seseorang.
4. Proses yang menentukan gerakan atau perilaku individu kepada tujuan (goal).

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan Universitas Riau.
2. Dilarang mengutip dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Riau.



Rumusan di atas bersifat netral, artinya bahwa rumusan tersebut tidak menentukan apakah perilaku tersebut diinginkan atau tidak diinginkan dari sudut pandang manapun. Oleh karena itu, dari pengertian di atas masalahnya sama dengan diterapkan terhadap kerjasama maupun perjuangan yang gigih. Di pihak lainnya, rumusan tersebut bersifat objektif karena kriterianya adalah tindakan yang terjadi atau tidak terjadi. Jadi, tidak perlu berspekulasi mengenai pikiran karena hal itu tidak dapat ditetapkan dari orang-orang yang bersangkutan.

Motivasi dan Perilaku

Perilaku setiap individu pada dasarnya berorientasi pada tujuan yang ingin dicapai. Dengan kata lain, perilaku individu pada umumnya didorong oleh keinginan untuk merealisasikan tujuan.

Unut dasar perilaku adalah suatu aktivitas. Kenyataan menunjukkan bahwa semua perilaku adalah serangkaian aktivitas. Perbedaan individu tidak hanya terletak kepada kemampuan saja, tetapi juga terletak pada kemauannya. Motivasi seringkali di rumuskan sebagai kebutuhan (need), keinginan (want), dorongan (drive), atau bisikan hati (impulse) dalam diri individu (Hersey Paul dan Blanchard, 1980:16).

Tujuan berada di luar diri individu yang seringkali menunjukkan kepada harapan (hoped for) mendapat hadiah (reward) atas motif yang diarahkan. Tujuan oleh para ahli psikologi sering disebut insentif (incentive). Akan tetapi, orientasi kita bahwa motif tidak dimaksudkan sebagai insentif. Manajer yang berhasil dalam memberikan motivasi kepada bawahannya adalah manajer yang sering menyediakan lingkungan yang sesuai dengan tujuan yang ada untuk pemuasan kebutuhan.

Setiap individu memiliki beragam kebutuhan, seluruh kebutuhan tersebut akan berkompetisi untuk melahirkan perilakunya. Kebutuhan yang paling kuatlah yang akan memimpin perilaku individu. Suatu kebutuhan akan berkurang kekuatannya apabila kebutuhan tersebut sudah dipuaskan. Paul Hersey Kenneth H. Blanchard



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan Universitas Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Riau.

(1980:18-21) mengemukakan bahwa berkurangnya suatu kebutuhan disebabkan hal-hal berikut.

1. Pemuasan kebutuhan (need satisfaction)

Apabila suatu kebutuhan sudah dipuaskan, menurut Abraham maslow, stimulu perilaku kana menurun. Tetapi setelah kebutuhan tersebut terpenuhi, akan timbul kebutuhan lain yang lebih penting.

2. Pemblokiran pemuasan kebutuhan (bloking need satisfaction)

Pemuasan kebutuhan yang telah diblokir terjadi pengurangan kekuatan kebutuhan, tetapi pengurangan kebutuhan tersebut tidak selalu terjadi pada permulaan. Sebagai gantinya, individu cenderung melakukan penurunan perilaku (coping behavior) dalam rangka mencapai pemecahan permasalahan secara coba dan ralat (trial and error)

3. Keterangan kognitif (cognitive dissonance)

Ketegangan kognitif timbul apabila dua buah persepsi yang relevan satu sama lain berada dalam konflik. Ketegangan tersebut timbul dan secara psikologi tidak menyenangkan sehingga menyebabkan individu mengubah pengetahuan yang berlawanan agar dapat mengurangi ketegangan.

4. Frustrasi (frustration)

Frustrasi adalah suatu hambatan bagi pencapaian tujuan yang disebabkan oleh kondisi individu. Seseorang yang dikecewakan oleh suatu halangan imajinasi mungkin betul-betul gagal dikecewakan oleh suatu hambatan yang nyata. Agresi dapat menjurus pada perilaku destruktif seperti permusuhan dan perkelahian.

5. Rasionalisasi (rationalization)

Rasionalisasi dapat diartikan sebagai permintaan maaf. Misalnya individu yang tidak mampu menyelesaikan tugas yang di berikan mungkin akan berkata “ keadaan ini adalah kesalahan bos saya, akibatnya saya tidak dapat naik pangkat”.

6. Regresi (regresion)

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan Universitas Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Riau.



Regresi pada esensinya adalah tindakan seseorang yang tidak sesuai dengan usianya. Individu yang mengalami frustrasi cenderung menyerah pada usaha pemecahan permasalahan mereka yang konstruktif dan regresi adalah perilaku yang lebih primitif dan kekanak-kanakan.

7. Fiksasi (fixation)

Fiksasi terjadi apabila individu secara terus-menerus memperlihatkan pola perilaku yang sama berulang-ulang meskipun pengalaman telah memperlihatkan bahwa hal itu tidak akan menghasilkan apa pun. Jadi, frustrasi dapat membekukan respons kebiasaan lama dan mencegah pemakaian hal baru dan kemungkinan lebih efektif.

8. Resignasi (regisnation)

Resignasi, pengunduran diri, atau apatis terjadi setelah frustrasi yang berkepanjangan. Apabila individu sudah putus harapan untuk mencapai tujuannya dalam situasi kesusahan dan ingin menarik diri dari realitas dan sumber frustrasinya. Gejala tersebut menunjukkan individu yang bosan. Pekerjaan rutin sering juga menjadikan individu menarik diri dari realitas yang sedikit sekali harapan untuk memperbaiki lingkungan mereka.

Seorang manager harus ingat bahwa agresi, rasionalisasi, regresi, fiksasi, dan resignasi semua termasuk gejala frustrasi dan mungkin merupakan indikasi adanya permasalahan.

9. Kekuatan motif yang meningkat (increasing motive strength)

Kekuatan motivasi individu dapat meningkat dan dapat pula menurun bergantung pada mendesaknya atau tidaknya kebutuhan seseorang.

Aktivitas individu yang dilakukan sebagai akibat dari kebutuhan yang sangat kuat dapat di golongkan menjadi dua golongan, yaitu aktivitas yang diarahkan pada tujuan dan aktivitas tujuan.

Pertama, aktivitas yang diarahkan pada tujuan (goal directed activity). Aktivitas ini pada esensinya adalah perilaku bermotif yang diarahkan pada pencapaian tujuan. Apabila individu sangat lapar pada

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan Universitas Riau.
2. Dilarang mengumbar atau memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Riau.



suatu saat maka aktivitasnya akan di arahkan untuk mencapai tempat makan atau menyiapkan makanan.

Kedua, aktivitas tujuan (goal activity). Apabila individu berada atau terlibat dalam tujuan itu sendiri. Misalnya, bagi orang lapar, makan adalah tujuan (goal) dan makan adalah aktivitas tujuan (goal activity). Kekuatan motif akan meningkat apabila individu terikat pada aktivitas yang di arahkan pada tujuan. Selanjutnya apabila aktivitas tujuan mulai, kekuatan motif tersebut akan berkurang. Akan tetapi, motif lain akan muncul lebih kuat dari pada motif sebelumnya, maka perilaku berubah lagi. Jadi, kepuasan setiap individu itu hanya satu jangka waktu saja.

Elemen Penggerak Motivasi

Motivasi seseorang akan ditentukan oleh stimulusnya. Stimulus yang dimaksud merupakan mesin penggerak motivasi seseorang sehingga menimbulkan pengaruh perilaku yang bersangkutan. Motivasi seseorang menurut Agir (1985:97-99) biasanya meliputi hal-hal berikut.

Kinerja (Achievement)

Seseorang yang memiliki keinginan berprestasi sebagai suatu kebutuhan (needs) dapat mendorong mencapai sasaran.

David Mc menyatakan bahwa tingkat needs of Achievement (n-ach) yang telah menjadi naluri kedua (second nature), merupakan kunci keberhasilan seseorang. N-Ach biasanya juga di kaitkan dengan sikap positif, keberanian mengambil resiko yang diperhitungkan (bukan gambling, calculated risk) untuk mencapai suatu sasaran yang telah di tentukan.

Melalui Achievement motivation training (AMT), entrepreneurship sikap hidup berani mengambil resiko untuk mencapai sasaran yang lebih tinggi dapat di kembangkan.

Penghargaan (recognition)

Penghargaan, pengakuan (recognition) atas suatu kinerja yang telah dicapai oleh seseorang merupakan stimulus yang kuat. Pengakuan atas suatu kinerja akan memberikan kepuasan bati yang lebih tinggi dari pada penghargaan dari bentuk materi atau hadiah. Penghargaan atau pengakuan dari bentuk piagam

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan Universitas Riau.
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Riau.



penghargaan atau medali dapat menjadi stimulus yang lebih kuat dibandingkan dengan hadiah berupa barang atau bonus/uang.

Tantangan (challenge)

Adanya tantangan yang dihadapi merupakan stimulus kuat bagi manusia untuk mengatasinya. Sasaran yang tidak menantang atau dapat dengan mudah tercapai biasanya tidak mampu menjadi stimulus, bahkan cenderung menjadi kegiatan rutin. Tantangan demi tantangan biasanya akan menumbuhkan kegairahan untuk mengatasinya.

Tanggung Jawab (Responsibility)

Adanya rasa ikut serta memiliki (sense of belonging) atau rumoso andarbeni akan menimbulkan motifasi untuk turut merasa bertanggung jawab. Dalam hal ini Total Quality Control (TQC) atau peningkatan mutu terpadu (PMT) yang bermula dari negara Jepang (Japanese Managenent Style), berhasil memberikan tekanan pada karyawan, bahkan setiap karyawan dalam tahapan proses produksi telah turut menyumbang proses produksi sebagai mata rantai dalam suatu system akan sakat ditentukan oleh tanggung jawab subsistem (mata rantai) dalam proses produksi. Apabila setiap tahap atau mata rantai mutu produksinya dapat di kembalikan sebagai hasil rasa tanggung jawab kelompok (subsistem) maka produksi ahir merupakai hasil dari Total Quality Control/ peningkatan mutu terpadu.

Tanggung jawab kelompok dalam mata rantai proses produksi merupakan QCC (Quality Control Circle = PMT/ kelompok mutu terpadu) tanggung jawab bersama.

Pengembangan (Development)

Pengembangan kemampuan seseorang, baik dari pengalaman kerja ataupun kesempatan untuk maju, dapat menjadi stimulus kuat karyawan untuk bekerja lebih giat atau lebih bergairah. Apabila jika pengembangan perusahaan selalu dikaitkan dengan kinerja atau produktivitas karyawan.

Keterlibatan (involvement)

Rasa ikut terlibat atau involved dalam suatu proses pengambilan keputusan atau dengan bentuk kotak saran dari karyawan, yang dijadikan masukan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan Universitas Riau.
2. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Riau.



untuk manajemen perusahaan merupakan stimulus yang cukup kuat untuk karyawan.

Melalui kotak saran, karyawan merasa diikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan atau tahapan kebijakan yang akan diambil manajemen.

Rasa terlibat akan menumbuhkan rasa ikut bertanggung jawab, rasa dihargaan yang merupakan tantangan yang harus di jawab, melalui peran serta yang berprestasi untuk mengembangkan usaha maupun pengembangan pribadi.

Adanya rasa keterlibatan (involvement) bukan saja menciptakan rasa memiliki (sense of belonging) dan rasa turut bertanggung jawab (sense of responsibility), tetapi juga menimbulkan rasa turut mawas diri untuk bekerja lebih baik dan menghasilkan produk yang bermutu.

Kesempatan (opportunity)

Kesempatan untuk maju dalam bentuk jenjang karir yang terbuka, daring tingkat bawah sampai tingkat manajemen puncak merupakan stimulus yang cukup kuat bagi karyawan. Bekerja tanpa harapan atau kesempatan untuk meraih kemajuan atau perbaikan nasib tidak akan menjadi stimulus untuk berprestasi atau bekerja produktif.

Bentuk Motivasi

Dalam praktik, hampir setiap perusahaan menganut caranya sendiri yang kurang lebih tradisional dalam mendesain motivasi. Perbedaan yang terdapat antara satu perusahaan dengan perusahaan lain dalam pemberian motivasi hampir selalu terletak dalam gaya, selera, atau tekanan, dan bukan dalam jenisnya.

Secara umumnya bentuk motivasi yang sering dianut oleh perusahaan meliputi empat elemen utama, yaitu sebagai berikut.

Kompensasi Bentuk Uang

Salah satu bentuk yang paling sering diberikan kepada karyawan adalah berupa kompensasi. Kompensasi yang di berikan kepada karyawan biasanya berupa gaji dan bonus. Gaji adalah pembayaran yang berkala dan berkondisi, berupa uang.

Penggunaan uang sebagai stimulus berkembang sebagai penyelesaian suatu masalah ketenajakerjaan yang belum pernah terjadi sebelumnya selama permulaan abad-19. Masalah tersebut berakar dari perkembangan teknologi, yaitu penemuan



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan Universitas Riau.

alat tenun yang di gerakkan oleh tenaga mesin. Alat itu menuntut hamper seluruh perhatian pekerja pabrik selama ber jam-jam setiap hari. Masalahnya dalah bagaimana membujuk banyak orang untuk bekerja dalam pabrik tenun baru yang besar tersebut. Bukan hanya karna pekerjaan itu belum terbiasa dilakukan, tapi juga karna jam kerja yang panjang akan menghalangi kegiatan kerja yang menguntungkan. Bagaimana karyawan dapat bekerja seharian penuh di pabrik dan masih memiliki waktu untuk member makan keluarga, mengurus ternah atau membuat kerajinan tangan guna melengkapi kebutuhan mereka sehari- hari.

Kompensasi sebagai kekuatan untuk member motivasi selalu mempunyai reputasi atau nama baik dan memangsudah selayaknya demikian. Meskipun sama sekali kurang tepat bahwa semua orang akan berbuat apa saja untuk meningkatkan pendapatan uang mereka, namun selama beberapa dekade terbukti bahwa hamper semua orang akan berbuat apa saja untuk mencegah agar sumber pendapatan mereka tidak diambil orang lain.

Rasa takut kehilangan pekerjaan dan sumber uang merupakan stimulus kerja yang sangat efektif karna uang sungguh-sungguh di perlukan bagi kelangsungan hidup. Untuk berbagai macam kegunaan yang dapat disamakan dengan kelangsungan hidup di berbagai Negara, uang telah dihubungkan dengan naluri yang paling fundamental dan mungkin yang paling kuat diantara naluri biologis yang lain. Makan bukan merupakan hal yang luar biasa, kompensasi berupa uang telah mengembangkan reputasinya sebagai stimulus yang mujarab.

Sebenarnya pemberian kompensasi bentuk uang sebagai motivasi kerja para karyawan memiliki dua pengaruh perilaku. Keanggotaan adalah pengaruh yang paling luas, yang memengaruhi karyawan pada semua tingkat pendapatan. Pengaru yang kedua adalah negative, dari sudut pandang perusahaan, dan cenderung terbatas hanya pada karyawan yang pendapatannya tidak lebih dari tingkat standar kehidupan yang layak dan cenderung menganggap kompensasi bentuk uang sebagai tidak seimbang.

Pengaruh dan Pengendalian

Pengaruh dimaksudkan menentukan bagian karyawan mengenai apa yang mereka kerjakan dan apa yang tidak harus mereka kerjakan. Sedangkan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan Universitas Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Riau.

pengendalian dimaksudkan menentukan bahwa karyawan harus mengerjakan hal-hal yang harus di intruksikan. Sebenarnya dua hal tersebut sebagai stimulus telah berkembang dan di anut oleh berbagai perusahaan sejak berabad lamanya. Sampai kini hal tersebut masi di gunakan oleh para manajer untuk memotivasi para karyawan.

Fungsi pengarahan mencakup berbagai proses operasional standar, pedoman, dan buku panduan bahkan management by objective (MBO)/Manajemen berdasarkan sasaran. Fungsi pengendalian mencakup penilaian kinerja, pemeriksaan mutu, dan pengukuran hasil kerja. Kedua hal tersebut pada dasarnya merupakan metode yang dimaksud untuk menyalurkan perilaku karyawan dalam kegiatan tertentu dan menghindari kegiatan lain dengan menetapkan peraturan dan standar, kemudian melarang jeni perilaku tertentu. Adapun pengendalian adalah mengukur hasil kerja dan campur tangan apabila hasil yang di capai karyawan kurang memuaskan.

Pengarahan dan pengendalian dalam suatu bentuk jelas perlu untuk mendapat kinerja terpercaya dan terkordinasi.

Akan tetapi, hal itu telah menjadi sumber perdebatan yang sengi dan panjang. Jalan terbaik yang harus di lakukan adalah dengan cara meningkatkan mutu penyeliaan dengan seleksi dan pelatihan yang lebih baik, dan merencanakan kembali proses pengarahan dan pengendalian agar dapat digunakan dengan hemat, selektif, dan terutama sekali dengan cara yang menyenangkan. Dengan demikian, tujuan motivasi kerja para karyawan dapat terwujud.

Penetapan Pola Kerja yang Efektif

Pada umumnya reaksi terhadap kebosanan kerja menimbulkan hambatan yang berarti bagi keluaran produktivitas kerja. Karna manajemen menyadari bahwa masalahnya bersumber pada cara pengaturan pekerjaan, mereka menanggapi dengan berbagai teknik yang efektif dan kurang efektif. Teknik ini antara lain pengayaan pekerjaan (menyesuaikan tuntutan pekerjaan dengan kemampuan seseorang), manajemen partisipatif (menggunakan berbagai cara untuk melibatkan pekerjaan dalam pengambilan keputusan/decision making yang memengaruhi pekerjaan mereka), serta usaha untuk mengalihkan perhatian para



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan Universitas Riau.
2. Dilarang mengumbar dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Riau.



pekerja dari pekerjaan yang membosankan kepada instrumentalia, untuk beristirahat, atau kepada sarana yang lebih fantastis.

Pola kerja yang sesuai dengan tindakan dan komposisi diakui sebagai masalah yang berat. Hal ini bisa menjadi lebih negatif karna karyawan makin lama lebih muda dan berpendidikan lebih tinggi dari pada dasawarsa yang sebelumnya. Bagi mereka, pekerjaan tradisional tidak didisain lebih baik. Meskipun berbagai usaha untuk mengatasi masalah tersebut ada yang berhasil, penyelesaian secara menyeluruh tidak mudah ditemukan. Barangkali sebab paling pokok adalah bahwa pola kerja merupakan bagian dari suatu mosaik yang lebih besar yang mencakup pendekatan tradisional terhadap struktur organisasi keahlian tekni dan tekni manajemen.

Penyesuaian yang efektif dari pola kerja pada kebutuhan karyawan yang meningkat tidak mungkin terjadi, minimum pada ukuran yang besar, tanpa perubahan besar pada budaya intern perusahaan. Perubahan yang demikian hambatan sifatnya cenderung ketinggalan di belakang kebutuhan kebutuhan tersebut. Untuk jangka waktu yang cukup lama, mungkin akan terus tampak suatu pola kerja yang tidak rata. Beberapa perusahaan berhasil menyesuaikan diri dengan kebutuhan akan pekerjaan yang memberikan tantangan, beberapa perusahaan lainnya akan mengadakan percobaan secara tidak efektif, dan beberapa perusahaan lainnya berusaha untuk menentang atau cenderung historis. Akhirnya, keuntungan ekonomis yang di peroleh perusahaan yang berhasil menyesuaikan diri mungkin akan membuat perusahaan yang ketinggalan tersebut menyadari kenyataan baru.

Kebijakan

Kebijakan dapat didefinisikan sebagai suatu tindakan yang diambil dengan sengaja oleh manajemen untuk memengaruhi sikap atau perasaan para karyawan. Dengan kata lain, kebijakan adalah usaha untuk membuat karyawan bahagia.

Di amerika serikat sesungguhnya manajemen permulaan tahun 1930 an dipengaruhi oleh dua kekuatan besar. Kekuatan yang satu menyatakan secara langsung bahwa karyawan yang tidak bahagia bebas membentuk serikat kerja, untuk itu manajemen secara resmi wajib melakukan tawar menawar (UU

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan Universitas Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Riau.



hubungan karyawan nasional). Dengan masing-masing cara ini, usaha untuk membahagiakan para karyawan jauh lebih ditonjolkan dari pada sebelumnya. Manajemen sumberdaya manusia menyadarinya dan berusaha sungguh-sungguh untuk merangsang dan memelihara sikap positif sejak saat itu yang merupakan sebagian dari hamper setiap kegiatan pada tiap perusahaan.

Usaha manajemen yang paling banyak dilakukan untuk mengembangkan karyawan adalah pelatihan penyeliaan atau bagian dari pada berupa kursus singkat mengenai tatalaku manajemen dan sebagainya.

Hasil berbagai usah untuk menganalisis perhatian, menghibur, dan menyenangkan hati para karyawan lebih baik dipadukan. Sering usaha tersebut dikembangkan selama masa depresi ketika setiap sikap kebijakan sangat dihargai. Saat ini sikap yang sama dapat ditafsirkan sebagai usah paternalistic dan kadang-kadang karyawan merasa tersinggung karenanya. Pada perusahaan yang besar, kebijakan mengambil bentuk yang sesuai dengan kelayakan dan kesopanan yang di hadapkan dari manajemen sumber daya manusia dalam hubungan mereka dengan karyawan. Sementara itu kegiatan yang lebih formal seperti seremonial dan perwisata cenderung berkurang.

Teori Motivasi

Proses motivasi diarahkan untuk mencapai tujuan. Tujuan yang ingin direalisasikan dipandang sebagai kekuatan (power) yang menarik individu. Pencapaianya tujuan sekaligus dapat mengurangi kebutuhan yang belum dipenuhi.

Apabila seorang manajer harus meramalkan perilaku secara cukup teliti, ia perlu mengetahui sesuatu mengenai tujuan bawahannya dan tindakan yang akan diambil untuk mencapainya. Terdapat beberapa teori motivasi dan hasil penelitian yang berusaha mendeskripsikan hubungan antara perilaku dan hasilnya. John P. Campbell, Lauler Edward E (1970:340-356) mengelompokkan teori motivasi menjadi katagori sebagai berikut.

Teori kepuasan (content theories)

Teori kepuasan berorientasi pada factor dalam diri individu yang menguatkan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan perilaku. Pendukung teori kepuasan adalah sebagai berikut.



a.

Teori Hierarki kebutuhan menurut Abraham H. Maslow

Maslow (1954) mengemukakan bahwa kebutuhan individu dapat disusun dalam suatu hierarki. Hierarki kebutuhan yang paling tinggi adalah kebutuhan fisiologis (physiological needs) karna kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang paling kuat sampai kebutuhan tersebut terpuaskan. Sedangkan hierarki kebutuhan yang paling rendah adalah kebutuhan aktualisasi diri (self actualization needs) (Hersey, Paul & Blanchard, 1980:30). Hierarki kebutuhan tersebut secara lengkap meliputi lima hal berikut.

Kebutuhan fisiologis (physiological needs)

Kepuasan kebutuhan fisiologi biasanya dikaitkan dengan uang. Hal ini berarti bahwa orang tidak tertarik pada uang semata, tetapi sebagai alat yang dapat di pakai untuk memuaskan kebutuhan lain. Termasuk kebutuhan fisiologis adalah makan, minum, pakaian, tempat tinggal, dan keseharan.

Kebutuhan keselamatan atau keamanan (safety or security needs)

Kebutuhan keselamatan atau keamanan dapat timbul secara sadar tau tidak sadar. Orientasi ketidak sadaran yang kuat kepada keamanan sering di kembangkan sejak masa kanak-kanak. Termasuk kebutuhan ini adalah kebutuhan dari intimidasi baik kejadian ataupun lingkungan.

Kebutuhan social atau afiliasi (social or affiliation needs)

Termasuk kebutuhan ini adalah kebutuhan akan teman, afiliasi, interaksi dan cinta.

Kebutuhan penghargaan atau rekognisi (esteems or recognition needs)

Motofasi utama yang berhubungan dengan kebutuhan penghargaan dan rekognisi, yaitu sebagai berikut.

a. Prestise (prestige)

Prestise dilukiskan sebagai sekumpulan definisi yang tidak tertulis dari berbagai perbuatan yang di harapkan individu tampil di muka orang lain, yaitu sampai beberapa tinggi ia di hargai atau tidak di hargai, secara formal atau tidak formal dengan tulus hati.

b. Kekuasaan (power)

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan Universitas Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Riau.



Kekuasaan, yaitu kemampuan untuk memengaruhi perilaku orang lain agar sesuai dengan maksudnya. Kekuasaan ini dapat timbul karena posisi maupun karena kekuasaan yang mempribadi (personal power). Seseorang yang dapat memengaruhi orang lain karena posisinya dalam organisasi dinamakan kekuasaan posisi. Adapun seseorang yang mengandalkan pengaruhnya dari kekuatan keperibadian dan perilakunya disebut kekuasaan mempribadi. Termaksud kebutuhan penghargaan dan rekognisi adalah kebutuhan akan penghargaan diri dan penghargaan dari orang lain.

kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization needs*)

Kebutuhan untuk memenuhi diri sendiri dengan penggunaan kemampuan maksimum, keterampilan dan potensi.

Maslow menekankan bahwa apabila kebutuhan fisiologis sudah di penuhi maka kebutuhan keselamatan/ keamanan lebih dominan. Kebutuhan fisiologi dan kebutuhan keselamatan/keamanan terpenuhi dengan baik maka kebutuhan sosial/afiliasi akan muncul sebagai kebutuhan yang dominan, seseorang akan berjuang mendapatkan hubungan yang sangat bermakna dengan yang lain. Kemudian merasa mereka membutuhkan penghargaan, baik penghargaan diri maupun penghargaan dari orang lain. Sekali kebutuhan penghargaan dan dan pengakuan dapat dipenuhi secara kuat, akan timbul pula kebutuhan untuk aktualisasi diri

Teori Dua Faktor Menurut Gellerman, Saul. W

Dua faktor mengenai motivasi yang di kembangkan oleh Gellerman, Saul.W(1959) adalah faktor yang membuat individu merasa tidak puas (dissatisfied) dan faktor yang membuat individu merasa puas (satisfied).

Kesimpulan kusus yang dihasilkan Gellerman, Saul W dari penelitiannya adalah pertama, terdapat serangkaian kondisi ekstrinsik, keadaan pekerjaan yang menyebabkan rasa tidak puas diantara para bawahan apabila kondisi tersebut tidak ada. Apabila kondisi tersebut ada, hal itu tidak perlu memotivasi bawahan.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan Universitas Riau.

2. Dilarang mengutip dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Riau.

Kondisi tersebut adalah faktor-faktor yang membuat individu merasa tidak puas karena faktor-faktor tersebut diperlukan untuk mempertahankan hierarki yang paling rendah, yaitu tingkat ketidak adanya tingkat kepuasan.

Kedua, serangkaian kondisi intrinsik kepuasan pekerjaan yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat sehingga dapat menghasilkan kinerja pekerja yang baik. apabila kondisi tersebut tidak ada, kondisi tersebut ternyata tidak menimbulkan rasa ketidak puasannya yang berlebihan. serangkaian faktor tersebut di sebut satisfied.

Teori Kebutuhan Menurut David C. McClelland

teori motivasi dari McClelland dihubungkan dengan konsep belajar (Gibson dkk.,1984). Oleh karena itu, banyak kebutuhan di peroleh dari kebudayaan yang dikemukakan adalah

Kebutuhan akan kinerja

Kebutuhan akan afiliasi

Kebutuhan akan kekuasaan

Apabila kebutuhan individu sangat mendesak, kebutuhan tersebut akan memotivasi individu yang bersangkutan untuk berusaha keras memenuhi kebutuhannya. Misalnya, apabila individu memiliki n-Ach yang tinggi maka kebutuhan tersebut akan mendorong individu yang bersangkutan untuk menetapkan tujuan yang penuh tantangan, bekerja keras untuk merealisasikan tujuan tersebut, serta mengaplikasikan keterampilan serta kemampuannya yang diperlukan untuk mencapainya.

Saran khusus yang di berikan oleh McClelland adalah mengenai pengembangan kebutuhan akan kinerja yang positif tinggi, yaitu n-Ach yang tinggi, ketika tidak ada ketakutan akan sukses, saran yang diajukan McClelland yang tinggi, ketika tidak ada ketakutan akan sukses. Saran yang diajukan McClelland meliputi hal-hal sebagai berikut.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan Universitas Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Riau.

1. Individu mengatur tugas sedemikian rupa sehingga mereka menerima umpan balik secara berkala atau hasil karyanya. Hal ini akan memberikan motivasi yang akan mengadakan modifikasi atau koreksi.

Individu hendaknya mencari model kinerja yang baik, pahlawan kinerja, individu yang berhasil, dan pemenang serta menggunakan mereka sebagai teladan.

Individu hendaknya memodifikasi citra diri mereka sendiri. Individu yang memiliki n-Ach tinggi menyenangi dirinya sendiri dan berusaha mencari tantangan dan tanggung jawab yang sepadan.

Individu hendaknya mengendalikan imajinasi, berfikir secara realistis dan positif mengenai cara mereka merealisasikan tujuan yang diharapkan.

Teori Proses (process theory)

Teori proses mendeskripsikan dan menganalisis bagaimana perilaku di kuatkan, diarahkan, didukung, dan dihentikan. Tiga teori proses yang merupakan karya dari Victor H. Vroom (1964) dideskripsikan pada bagian berikut.

Teori harapan (expectancy theory)

Dalam suatu organisasi, setiap individu memiliki harapan usaha kinerja. Harapan tersebut menunjukkan persepsi individu mengenai sulitnya mencapai perilaku tertentu dan mengenai kemungkinan tercapainya perilaku tersebut. Menurut Gibson dkk. (1984), prinsip utama dari teori harapan meliputi hal-hal berikut.

$P = F(M \times A)$. Kinerja (P) adalah fungsi (F) perkalian antara motivasi (M), yakni kekuatan dan ability (A) atau kemampuan.

$M = F(V_1 \times E)$. Motivasi (M) adalah fungsi (F) perkalian dan Expectancy (E) atau harapan bahwa perilaku tertentu akan diikuti oleh suatu hasil tingkat pertama. Apabila harapan tersebut rendah maka motivasinya kecil. Demikian pula apabila valensi dari suatu perolehan tersebut nol, nilai mutlak dari variasi atau besarnya harapan untuk menyelesaikannya tidak akan memiliki pengaruh sama sekali.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan Universitas Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Riau.

$V_1 = (V_2 \times I)$. Valensi yang berhubungan dengan berbagai macam hasil tingkat satu (V_1) merupakan fungsi (F) perkalian antara jumlah valensi yang melihat pada semua hasil tingkat kedua (V_2) dan instrumentalitas (I) atau pertautan antara pencapaian perolehan tingkat pertama dengan mencapai perolehan tingkat kedua.

Deskripsi dari prinsip diatas meliputi hal-hal berikut.

Kemampuan (ability) menunjukkan potensi individu untuk melaksanakan tugas tau pekerjaan. Kemampuan tersebut berhubungan dengan kemampuan fisik dan mental yang dimiliki individu untuk melaksanakan pekerjaan.

Kekuatan (force) dimaksudkan sebagai motivasi. Maksud utama teori harapan adalah menilai besar dan arah semua kekuatan yang memengaruhi individu.

Valensi (valance) berhubungan dengan preferensi hasil sebagai mana yang dilihat individu. Suatu hasil memiliki valensi positif apabila dipilih dan lebih disenangi, dan memiliki valensi negatif apabila tidak dipilih, serta memiliki valensi nol apabila individu acuh tak acuh memperolehnya.

Pertautan (instrumentality) adalah persepsi individu adalah hasil tingkat pertama akan di hubungkan pada tingkat kedua.

Harapan (expectancy) berhubungan dengan pendapat mengenai kemungkinan subjektif bahwa perilaku tertentu akan di ikuti oleh hasil tertentu.

Hasil tingkat pertama dan tingkat kedua. Hasil tingkat pertama yang timbul dari perilaku adalah hasil yang berhubungan dengan pelaksanaan kerja. Termasuk hasil tingkat pertama adalah produktivitas, kemangkiran, kualitas dalam produktivitas, dan pergantian. Hasil tingkat kedua adalah ganjaran yang mungkin ditimbulkan oleh hasil tingkat pertama. Termasuk hasil tingkat kedua adalah kenaikan gaji, promosi, penerimaan atau penolakan oleh kelompok, dan sebagainya.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan Universitas Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Riau.

b. **Teori Keadilan (equity Theory)**

Teori keadilan menekankan bahwa bawahan membandingkan usaha mereka dan imbalan mereka dengan usaha dan imbalan yang diterima orang lain dengan iklim kerja yang sama. Dasar dari teori motivasi ini dengan dimensi bahwa individu di motivasi oleh keinginan untuk diperlakukan secara adil. Dalam pekerjaan, individu bekerja untuk memperoleh imbalan..

Teori Penguatan (Reinforcement theory)

Penguatan merupakan prinsip belajar yang sangat penting. Tanpa penguatan tidak akan terjadi modifikasi perilaku yang dapat diukur. Para manajer sering kali menggunakan pengukuh positif untuk memodifikasi perilaku. Dalam banyak hal, kemampuan bekerja sesuai dengan yang di perakirakan sebelumnya. Adapun dalam hal lain pengukuran tidak memodifikasi perilaku dalam arah yang diinginkan karna terdapat kemungkinan penguatan yang berkompetisi. Apabila penguatan tersebut tidak di satukan pada perilaku yang diinginkan oleh manajer, perilaku yang diinginkan tidak akan terjadi. Demikian pula apabila pengukuh baru diberikan jauh sesudah terjadinya perilaku yang diinginkan , kemungkinan terjadi perilaku yang diinginkan menjadi berkurang.

Penguatan negatif berhubungan dengan bertambahnya frekuensi respons yang timbul sesudah disingkirkannya pengukuh negatif, segera setelah ada respon. Suatu kejadian merupakan pengukuh negatif hanya apabila kejadian tersebut dapat disingkirkan sesudah suatu proses menaikkan penampilan dari suatu respons.

Teknik Pengukuran Motivasi Kerja

Kekuatan motivasi karyawan untuk bekerja atau berprestasi tercermin secara langsung dalam upaya seberapa jauh ia bekerja keras. Upaya ini mungkin menghasilkan kinerja yang lebih baik atau mungkin juga sebaliknya, karna paling tidak ada dua factor yang harus benar jika upaya di ubah menjadi kinerja. Pertama, karyawan harus memiliki kemampuan yang harus diperlukan untuk mengerjakan tugas dengan baik, tanpa kemampuan dan upaya yang tinggi, tidak mungkin terdapat kinerja yang baik. Factor kedua adalah persepsi karyawan yang bersangkutan mengenai bagaimana upaya dapat diubah sebaik-baiknya menjadi kinerja. Diasumsikan bahwa persepsi tersebut dipelajari individu dari pengalaman



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan Universitas Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Riau.



sebelumnya pada situasi yang sama. Persepsi bagaimana harus di kerjakan, ini jelas dapat bekerja mengenai kecermatan, dan ketika terdapat persepsi yang salah, kinerja akan rendah meskipun upaya dan motivasi mungkin tarafnya tinggi.

Salah satu cara untuk mengukur motivasi kerja karyawan adalah dengan menggunakan teori pengharapan. Teori pengharapan mengemukakan bahwa adalah bermanfaat untuk mengukur sikap para individu guna membuat diagnosis permasalahan motivasi. Pengukuran semacam ini dapat membantu manajemen sumber daya manusia mengerti mengapa para karyawan terdorong untuk bekerja atau tidak, apa yang merupakan kekuatan di berbagai bagian dalam perusahaan, dan berapa jauh berbagai cara pengubahan dapat efektif demi memotivasi kerja.

Daftar Pertanyaan

Daftar pertanyaan yang digunakan untuk mengukur motivasi kerja dalam perusahaan pada dasarnya ada tiga buah pertanyaan mendasar yang perlu di ajukan (Tabel 6.3, 6.4 dan 6.5). di angkat dari buku pay and Organization Development oleh Edward E. Lawler (1981)

Proses untuk Mendapatkan Skor Motivasi Kerja

Hasil daftar pertanyaan di atas dapat digunakan untuk menghitung skor memotivasi kerja setiap individu dalam organisasi, dapat dihitung dengan angka skor yang dapat di kombinasikan untuk suatu kelompok individu.

G. RANGKUMAN

1. Motivasi adalah dorongan yang diberikan oleh pimpinan organisasi terhadap bawahan, sehingga menimbulkan kepuasan dan semangat kerja bagi bawasanya.
2. Arti penting motivasi adalah dengan adanya motivasi dapat merubah perilaku bawahan dalam pelaksanaan pekerjaan kearah yang lebih baik sesuai dengan tujuan organisasi.
3. Elemen penggerak motivasi adalah meliputi: kinerja bawahan, pemberian penghargaan, tantangan dalam pekerjaan, tanggung jawab, pengembangan, keterlibatan dan kesempatan.
4. Bentuk motivasi meliputi: kompensasi dalam bentuk uang, pengaruh pengendalian, penetapan, pola kerja yang efektif dan kebijakan. Teori



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan Universitas Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Riau.

motivasi meliputi: teori kepuasan, teori kepuasan dan tidak puas, teori kebutuhan, teori proses, teori harapan, teori keadaan dan teori penguatan.

5. Teknik pengukuran motivasi kerja meliputi: daftar pertanyaan dan skor motivasi kerja.

SOAL LATIHAN

1. Jelaskan pengertian motivasi dan arti penting motivasi, motivasi dan perilaku!
2. Jelaskan elemen penggerak motivasi!
3. Jelaskan bentuk-bentuk motivasi!
4. Jelaskan teori-teori motivasi!
5. Jelaskan teknik pengukuran motivasi kerja!