



ORGANISASI MANAJEMEN PERUSAHAAN INDUSTRI

(TKT 208)

MODUL PERTEMUAN 7

Motivasi dan Kepemimpinan

DISUSUN OLEH

Ir. Dicky Gumilang, MSc.

Modul kelas online sesi 7: Motivasi dan Kepemimpinan

Apa yang penting bagi Anda atau menggairahkan Anda dalam suatu pekerjaan? Beberapa mengatakan "uang." Yang lain mungkin mengatakan "menantang bekerja" atau "rekan kerja yang menyenangkan." Jika Anda memiliki landasan yang kuat dan pemahaman tentang apa yang memotivasi Anda, ini dapat membantu Anda membuat karier dan pilihan pekerjaan yang cerdas.

Berikut ini adalah daftar 12 faktor yang mungkin masuk ke dalam keputusan Anda dalam memilih pekerjaan. Baca daftar. Kemudian rangking urutan item dalam hal kepentingan, dengan 1 tertinggi dalam kepentingan dan 12 terendah dalam kepentingan.

- _____ Pembayaran tinggi
- _____ Kondisi kerja yang baik
- _____ Rekan yang ramah dan mendukung
- _____ Jam kerja fleksibel
- _____ Peluang untuk pertumbuhan dan tantangan baru
- _____ Bos perhatian
- _____ Inklusi dalam keputusan yang memengaruhi Anda
- _____ Perawatan yang adil dan merata
- _____ Keamanan kerja
- _____ Potensi promosi
- _____ Manfaat yang sangat baik (waktu liburan, kontribusi pensiun, dll.)
- _____ Kebebasan dan Kemerdekaan

Manajer yang sukses perlu memahami bahwa apa yang memotivasi mereka secara pribadi mungkin memiliki sedikit atau tidak berpengaruh pada orang lain. Hanya karena Anda termotivasi dengan menjadi bagian dari tim kerja yang kohesif, jangan menganggap semua orang seperti itu. Atau hanya karena Anda termotivasi oleh pekerjaan Anda tidak berarti semua orang tertarik. Manajer yang efektif yang membuat karyawan melakukan upaya maksimal tahu bagaimana dan mengapa karyawan itu termotivasi dan disesuaikan praktik motivasi untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan mereka.

Apa yang dimaksud motivasi?

Universitas Michigan bekerja lebih keras dengan memberikan beasiswa kepada siswa yang telah menunjukkan prestasi akademik yang luar biasa atau yang tidak memiliki kemampuan finansial untuk membayar uang sekolah. Untuk mendanai beasiswa ini, penggalang dana universitas meminta kontribusi alumni, yang kadang-kadang bisa membuat tidak nyaman. Untuk membantu meringankan ketidaknyamanan ini, Universitas Michigan mencoba sebuah eksperimen di mana satu kelompok penggalangan dana bertemu dengan seorang penerima beasiswa yang berbagi perbedaan positif yang dibuat oleh sebuah beasiswa dalam hidupnya.

Kelompok penggalang dana lain tidak bertemu penerima beasiswa. Intervensi ditemukan memiliki dampak dramatis pada keberhasilan penggalangan dana. Kelompok berbagi pengalaman menghabiskan dua jam lebih banyak melakukan panggilan, dan mereka meningkatkan pemberian alumni sebesar 400 persen. Mendengar secara langsung tentang dampak beasiswa membuat lebih mudah bagi penggalang dana untuk meminta uang karena mereka dapat menggambarkan bagaimana kontribusi alumni telah membuat perbedaan.

Motivasi mengacu pada proses di mana upaya seseorang diberi energi, diarahkan, dan berkelanjutan untuk mencapai tujuan. Definisi ini memiliki tiga elemen kunci: *energi, arah, dan kegigihan*.

Elemen energi adalah ukuran intensitas, dorongan, dan kekuatan. Orang yang termotivasi berusaha dan bekerja keras. Namun, kualitas upaya harus dipertimbangkan serta intensitasnya. Upaya tingkat tinggi tidak selalu mengarah pada kinerja pekerjaan yang baik kecuali jika upaya disalurkan ke arah yang menguntungkan organisasi. Upaya diarahkan dan konsisten dengan tujuan organisasi adalah jenis upaya yang kita inginkan dari karyawan. Akhirnya, motivasi mencakup dimensi kegigihan. Kami ingin karyawan terus berupaya untuk mencapai tujuan tersebut.

Teori motivasi awal

Kita mulai dengan melihat empat teori motivasi awal: hierarki kebutuhan Maslow, Teori X dan Y McGregor, teori dua-faktor Herzberg, dan teori tiga-kebutuhan McClelland. Meskipun penjelasan motivasi yang lebih valid telah dikembangkan, teori-teori awal ini penting karena mereka mewakili dasar dari mana teori motivasi kontemporer dikembangkan dan karena banyak manajer yang berlatih masih menggunakannya.

Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Memiliki mobil untuk bekerja adalah kebutuhan bagi banyak pekerja. Ketika dua karyawan penting Vurv Technology di Jacksonville, Florida, kesulitan bekerja, pemilik Derek Mercer memutuskan untuk membeli dua mobil bekas yang murah untuk para karyawan. Salah satu karyawan yang mendapatkan salah satu mobil mengatakan itu bukan mobil yang paling bagus atau tercantik, tetapi itu membuatnya merasa lega mengetahui bahwa ia memiliki cara yang dapat diandalkan untuk mulai bekerja. Jadi, ketika perusahaan membutuhkannya untuk bekerja keras, ia bersedia melakukannya. Derek Mercer memahami kebutuhan karyawan dan dampaknya terhadap motivasi. Teori motivasi pertama yang akan kita lihat adalah memenuhi kebutuhan karyawan.

Teori motivasi yang paling terkenal adalah teori hierarki kebutuhan Abraham Maslow. Maslow adalah seorang psikolog yang mengusulkan bahwa di dalam setiap orang ada hierarki kebutuhan:

- 1. Kebutuhan fisiologis:** Kebutuhan seseorang akan makanan, minuman, tempat tinggal, seks, dan persyaratan fisik lainnya.
- 2. Kebutuhan keselamatan:** Kebutuhan seseorang akan keamanan dan perlindungan dari kerusakan fisik dan emosional serta kepastian bahwa kebutuhan fisik akan terus terpenuhi.
- 3. Kebutuhan sosial:** Kebutuhan seseorang akan kasih sayang, rasa memiliki, penerimaan, dan persahabatan.

4. Kebutuhan harga diri atau pengakuan: Kebutuhan seseorang untuk faktor harga diri seperti otonomi, dan prestasi dan faktor penghargaan eksternal seperti status, pengakuan, dan perhatian

5. Kebutuhan aktualisasi diri: Kebutuhan seseorang untuk tumbuh, mencapai potensi seseorang, dan pemenuhan diri; dorongan untuk menjadi apa yang mampu dicapai.

Maslow berpendapat bahwa setiap level dalam hierarki kebutuhan harus secara substansial terpenuhi sebelum kebutuhan berikutnya menjadi dominan. Seorang individu naik hierarki kebutuhan dari satu tingkat ke tingkat berikutnya. (Lihat Gambar 7-1.) Selain itu, Maslow memisahkan kebutuhan menjadi tingkat yang lebih tinggi dan lebih rendah. Kebutuhan fisiologis dan keselamatan dianggap sebagai kebutuhan tingkat rendah; kebutuhan sosial, harga diri, dan aktualisasi diri dianggap sebagai kebutuhan tingkat tinggi. Kebutuhan tingkat rendah sebagian besar terpenuhi secara eksternal sedangkan kebutuhan tingkat tinggi terpenuhi secara internal. Bagaimana teori Maslow menjelaskan motivasi? Manajer yang menggunakan hierarki Maslow untuk memotivasi karyawan melakukan hal-hal untuk memenuhi kebutuhan karyawan. Tetapi teorinya juga mengatakan bahwa sekali suatu kebutuhan secara substansial terpenuhi, seorang individu tidak lagi termotivasi untuk memenuhi kebutuhan itu. Oleh karena itu, untuk memotivasi seseorang, Anda perlu memahami pada tingkat kebutuhan apa seseorang berada dalam hierarki dan fokus pada pemenuhan kebutuhan pada atau di atas tingkat itu. Teori Maslow diakui secara luas selama tahun 1960-an dan 1970-an, terutama di kalangan manajer, mungkin karena itu secara logis dan mudah dimengerti. Tetapi Maslow tidak memberikan dukungan empiris untuk teorinya, dan beberapa studi yang berusaha memvalidasi itu tidak bisa.



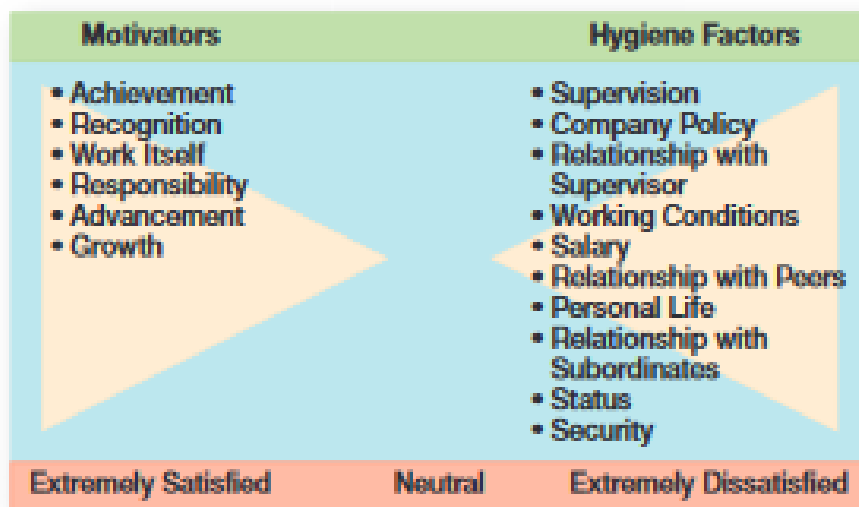
Gambar 7-1. Hirarki Kebutuhan Maslow

Teori X dan Y McGregor

Andy Grove, salah satu pendiri Intel Corporation dan sekarang penasihat senior perusahaan, dikenal terbuka dengan karyawannya. Namun, ia juga dikenal karena kecenderungannya untuk berteriak. CEO Intel saat ini, Paul Otellini, mengatakan, "Ketika Andy meneriaki Anda, itu bukan karena dia tidak peduli dengan Anda. Dia meneriaki Anda karena dia ingin Anda berbuat lebih baik. Meskipun manajer seperti Andy Grove ingin karyawan mereka melakukan lebih baik, pendekatan itu mungkin bukan cara terbaik untuk memotivasi karyawan, seperti yang disarankan oleh Teori X dan Teori Y McGregor.

Douglas McGregor terkenal karena mengusulkan dua asumsi tentang sifat manusia: Teori X dan Teori Y, sangat sederhana, Teori X adalah pandangan negatif tentang orang yang menganggap pekerja memiliki sedikit ambisi, tidak menyukai pekerjaan, ingin menghindari tanggung jawab, dan perlu dikontrol secara ketat untuk bekerja

secara efektif. Teori Y adalah pandangan positif yang mengasumsikan karyawan menikmati pekerjaan, mencari dan menerima tanggung jawab, dan melakukan pengarahan diri sendiri. McGregor percaya bahwa asumsi Teori Y harus memandu praktik manajemen dan mengusulkan bahwa partisipasi dalam pengambilan keputusan, pekerjaan yang bertanggung jawab dan tantangan, dan hubungan kelompok yang baik akan memaksimalkan motivasi karyawan. Misalnya, Walmart memberi pekerja peran penting dalam pengambilan keputusan. Rekanan atau pemasok dapat memberikan input ke Walmart mengenai apa yang dijual secara lokal. Perusahaan bergantung pada penilaian rekanan karena mereka berinteraksi dengan pelanggan. CEO AS Walmart menyatakan: "Tidak ada yang lebih saya sukai daripada mendengar tentang pekerjaan Anda, ide-ide Anda, harapan dan impian Anda, dan frustrasi, dan mendengarkan bagaimana kita dapat membuat hidup Anda lebih mudah." adalah contoh Walmart dalam menerapkan filosofi manajemen Teori Y.



Gambar7-2. Teori dua fakto Herzberg

Sayangnya, tidak ada bukti yang menyatakan bahwa sekumpulan asumsi itu sah atau bahwa menjadi manajer Teori Y adalah satu-satunya cara untuk memotivasi karyawan. Misalnya, Jen-Hsun Huang, pendiri Nvidia Corporation, produsen microchip yang inovatif dan sukses, telah dikenal menggunakan pelukan yang meyakinkan dan cinta yang kuat dalam memotivasi karyawan. Dia juga memiliki sedikit toleransi terhadap gangguan. Dalam satu pertemuan, ia seharusnya berteriak pada tim proyek karena kecenderungannya untuk mengulangi kesalahan. "Apakah kamu payah?" Tanyanya pada karyawan yang terpana. "Karena jika kamu payah, bangunlah dan katakan kamu payah." Pesannya, disampaikan dengan gaya Teori X klasik, adalah bahwa jika kamu butuh bantuan, mintalah. Ini adalah pendekatan yang keras, tetapi dalam kasus ini, itu berhasil karena karyawan tahu mereka harus mengakui kesalahan mereka dan menemukan cara untuk mengatasinya.

Teori Dua-Faktor Herzberg

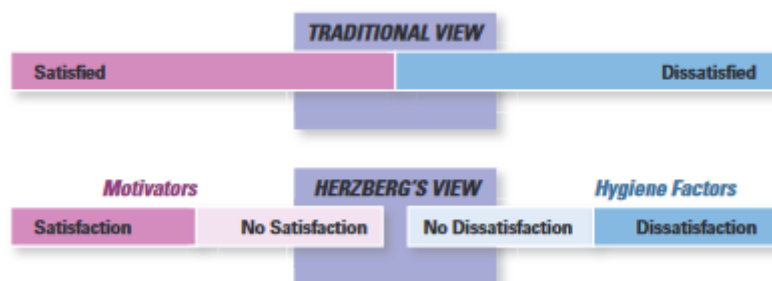
Frederick Herzberg, teori dua-faktor (juga disebut teori motivasi higenis) mengusulkan bahwa faktor-faktor intrinsik terkait dengan kepuasan kerja, sementara faktor ekstrinsik dikaitkan dengan ketidakpuasan kerja. Herzberg ingin tahu kapan orang merasa sangat baik (puas) atau buruk (tidak puas) tentang pekerjaan mereka.

Temuan ini ditunjukkan dalam Gambar 7-2. Dia menyimpulkan bahwa balasan yang diberikan orang ketika mereka merasa baik tentang pekerjaan mereka sangat berbeda dari jawaban yang mereka berikan ketika mereka merasa buruk. Karakteristik tertentu secara konsisten terkait dengan kepuasan kerja (faktor di sisi kiri pameran), dan lain-lain dengan ketidakpuasan kerja (faktor di sisi kanan). Ketika orang merasa senang dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung mengutip faktor intrinsik yang muncul dari pekerjaan itu sendiri seperti prestasi, pengakuan, dan tanggung jawab. Di sisi lain, ketika mereka tidak puas, mereka cenderung mengutip faktor-faktor ekstrinsik yang timbul dari konteks pekerjaan seperti kebijakan dan administrasi perusahaan, pengawasan, hubungan interpersonal, dan kondisi kerja

Selain itu, Herzberg percaya bahwa data menunjukkan bahwa kebalikan dari kepuasan bukanlah ketidakpuasan, seperti yang secara tradisional diyakini. Menghapus karakteristik yang tidak memuaskan dari suatu pekerjaan tidak selalu membuat pekerjaan itu lebih memuaskan (atau memotivasi). Seperti yang ditunjukkan dalam Gambar 7-3, Herzberg mengusulkan bahwa ada dua kontinum: Kebalikan dari "kepuasan" adalah "tidak ada kepuasan," dan kebalikan dari "ketidakpuasan" adalah "tidak ada ketidakpuasan."

Sekali lagi, Herzberg percaya bahwa faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja terpisah dan berbeda dari faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja. Oleh karena itu, manajer yang berusaha menghilangkan faktor-faktor yang menciptakan ketidakpuasan kerja dapat mencegah orang menjadi tidak puas tetapi tidak selalu memotivasi mereka. Faktor ekstrinsik yang menciptakan ketidakpuasan kerja disebut faktor kebersihan. Ketika faktor-faktor ini memadai, orang tidak akan kecewa, tetapi mereka tidak akan puas (atau termotivasi) juga. Untuk memotivasi orang, Herzberg menyarankan untuk menekankan pada motivator, faktor intrinsik yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri.

Teori Herzberg menikmati popularitas luas dari pertengahan 1960-an hingga awal 1980-an, meskipun ada kritik terhadap prosedur dan metodologinya. Meskipun beberapa kritikus mengatakan teorinya terlalu sederhana, teori itu telah memengaruhi bagaimana kita saat ini merancang pekerjaan, terutama dalam hal pengayaan pekerjaan, yang akan kita diskusikan nanti pada bab ini.



Gambar 7-3. Pandangan kepuasan dan ketidakpuasan Herzberg

Teori tiga kebutuhan

David McClelland dan rekan-rekannya mengusulkan teori tiga-kebutuhan, yang mengatakan bahwa tiga kebutuhan yang diperoleh (bukan bawaan) adalah motif utama dalam pekerjaan. Ketiganya adalah kebutuhan untuk pencapaian (nAch),

dorongan untuk berhasil dan unggul dalam kaitannya dengan satu kumpulan standar; kebutuhan akan kekuatan (nPow), kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dengan cara yang tidak akan mereka lakukan sebaliknya; dan kebutuhan untuk afiliasi (nAff), keinginan untuk hubungan interpersonal yang ramah dan dekat. Dari ketiga kebutuhan ini, kebutuhan akan prestasi paling banyak diteliti. Orang-orang dengan kebutuhan yang tinggi untuk berprestasi lebih berusaha untuk pencapaian pribadi daripada untuk perangkat dan ganjaran kesuksesan. Mereka memiliki keinginan untuk melakukan sesuatu yang lebih baik atau lebih efisien daripada yang pernah dilakukan sebelumnya. Mereka lebih suka pekerjaan di mana mereka dapat mengambil tanggung jawab pribadi untuk menemukan solusi untuk masalah, di mana mereka dapat menerima umpan balik yang cepat dan jelas tentang kinerja mereka untuk mengetahui apakah mereka membaik, dan di mana mereka dapat menetapkan tujuan yang cukup menantang. Orang yang berprestasi tinggi menghindari apa yang mereka anggap sebagai tugas yang sangat mudah atau sangat sulit. Juga, kebutuhan yang tinggi untuk mencapai tidak selalu mengarah pada menjadi manajer yang baik, terutama di organisasi besar. Itu karena mereka yang berprestasi fokus pada pencapaian mereka sendiri, sementara manajer yang baik menekankan membantu orang lain mencapai tujuan mereka. McClelland menunjukkan bahwa karyawan dapat dilatih untuk merangsang kebutuhan pencapaian mereka dengan berada dalam situasi di mana mereka memiliki tanggung jawab pribadi, umpan balik, dan risiko sedang. Memang, manajer yang baik membuat perbedaan. Satu survei menunjukkan bahwa 67 persen karyawan yang manajernya membantu mereka untuk tumbuh dan berkembang sangat terlibat.

Dua kebutuhan lain dalam teori ini belum diteliti seluas kebutuhan untuk pencapaian. Namun, kita tahu bahwa manajer terbaik cenderung tinggi dalam kebutuhan akan kekuasaan dan rendah dalam kebutuhan untuk perubahan.

Ketiga kebutuhan ini dapat diukur dengan menggunakan tes proyektif (dikenal sebagai Tes Persepsi Tematik atau TAT), di mana responden bereaksi terhadap serangkaian gambar. Setiap gambar ditampilkan dengan jelas kepada seseorang yang menulis cerita berdasarkan gambar tersebut. Penerjemah yang terlatih kemudian menentukan level individu dari nAch, nPow, dan nA dari cerita yang ditulis.

Teori motivasi kontemporer

Teori-teori yang kita lihat di bagian ini merupakan penjelasan terkini tentang motivasi karyawan. Meskipun teori-teori ini mungkin tidak seterkenal yang baru saja dibahas, teori-teori ini didukung oleh penelitian. Pendekatan motivasi kontinental ini meliputi teori penetapan tujuan, teori penguatan, teori desain pekerjaan, teori ekuitas, teori harapan, dan praktik kerja keterlibatan.

Teori penetapan tujuan (Goal Setting)

Di divisi penelitian Wyeth, para ilmuwan diberikan kuota produk baru yang menantang dalam upaya untuk membawa lebih banyak efisiensi dalam proses inovasi, dan bonus mereka bergantung pada pemenuhan tujuan-tujuan tersebut. Sebelum penugasan besar atau presentasi proyek kelas besar, memiliki seorang guru mendorong Anda untuk "Lakukan yang terbaik"? Apa maksud pernyataan yang tidak jelas itu? Apakah kinerja Anda pada proyek kelas lebih tinggi seandainya guru itu mengatakan Anda perlu mencetak 93 persen untuk mempertahankan nilai A Anda di kelas? Penelitian tentang teori penetapan tujuan menangani masalah-masalah ini, dan temuannya,

seperti yang akan Anda lihat, sangat mengesankan dalam hal efek yang ditentukan oleh sasaran, tantangan, dan umpan balik tujuan spesifik terhadap kinerja.

Penelitian memberikan dukungan substansial untuk teori penetapan tujuan, yang mengatakan bahwa tujuan spesifik meningkatkan kinerja dan bahwa tujuan yang sulit, ketika diterima, menghasilkan kinerja yang lebih tinggi daripada melakukan tujuan yang mudah. Apa yang dikatakan teori penetapan tujuan kepada kita? Pertama, bekerja menuju tujuan adalah sumber utama motivasi kerja. Studi tentang penetapan tujuan telah menunjukkan bahwa tujuan spesifik dan tantangan adalah kekuatan pendorong yang unggul. Tujuan tersebut menghasilkan output yang lebih tinggi daripada tujuan umum “melakukan yang terbaik.” Kota tujuan itu sendiri bertindak sebagai stimulus internal. Misalnya, ketika seorang tenaga penjualan berkomitmen untuk melakukan delapan panggilan penjualan setiap hari, niat ini memberinya tujuan khusus untuk dicapainya. Lihat gambar 7-4.



Gambar 7-4. Teori penetapan tujuan

Teori penguatan (Reinforcement Theory)

Teori Penguatan mengatakan bahwa perilaku adalah fungsi dari konsekuensinya. Konsekuensi-konsekuensi yang segera mengikuti perilaku dan meningkatkan kemungkinan bahwa perilaku itu akan diulang disebut penguat.

Teori Penguatan mengabaikan faktor-faktor seperti tujuan, harapan, dan kebutuhan. Sebaliknya, itu hanya berfokus pada apa yang terjadi pada seseorang ketika dia melakukan sesuatu. Misalnya, Walmart meningkatkan program bonusnya untuk karyawan per jam. Karyawan yang memberikan layanan pelanggan yang luar biasa mendapatkan bonus uang tunai. Dan semua karyawan tetap toko dan paruh waktu Walmart memenuhi syarat untuk bonus tahunan, yang dialokasikan untuk kinerja toko dan didistribusikan secara triwulanan sehingga para pekerja diberi imbalan lebih sering. Maksud perusahaan: menjaga tenaga kerja termotivasi untuk memenuhi tujuan dengan memberi penghargaan ketika mereka melakukannya, sehingga memperkuat perilaku.

Merancang pekerjaan yang memotivasi (Designing Motivating Jobs)

Bukan hal yang aneh untuk mencari toko atau pekerja di Cord German LLC, San German, Puerto Rico, fasilitas yang berinteraksi langsung dengan pelanggan,

terutama jika karyawan itu memiliki keterampilan atau pengetahuan khusus yang dapat membantu menemukan solusi untuk masalah pelanggan. Satu perusahaan eksekutif berkata, "Tenaga penjualan kami sering mendorong ini dalam situasi tertentu karena mereka tidak selalu memiliki semua jawaban. Jika dengan melakukan ini, kita dapat melayani pelanggan dengan lebih baik, maka kita melakukannya." Seperti yang ditunjukkan contoh ini, tugas yang dilakukan karyawan dalam pekerjaannya sering ditentukan oleh faktor-faktor yang berbeda, seperti menyediakan pelanggan apa yang mereka butuhkan — ketika mereka membutuhkannya.

Karena manajer ingin memotivasi individu dalam pekerjaan, kita perlu mencari cara untuk merancang pekerjaan yang memotivasi. Jika Anda melihat dengan dekat pada apa organisasi itu dan bagaimana kerjanya, Anda akan menemukan bahwa itu terdiri dari ribuan tugas. Tugas-tugas ini, pada gilirannya, dikumpulkan menjadi pekerjaan. Kami menggunakan istilah desain pekerjaan untuk merujuk pada cara tugas digabungkan untuk membentuk pekerjaan yang lengkap. Pekerjaan yang dilakukan orang dalam suatu organisasi seharusnya tidak berkembang secara kebetulan. Manajer harus merancang pekerjaan dengan sengaja dan penuh pertimbangan untuk mencerminkan tuntutan lingkungan yang berubah; teknologi organisasi; dan keterampilan, kemampuan, dan preferensi karyawan. Ketika pekerjaan dirancang seperti itu, karyawan dimotivasi untuk bekerja keras. Mari kita lihat beberapa cara dimana manajer dapat merancang pekerjaan yang memotivasi.

Perluasan pekerjaan (Job Enlargement)

Seperti yang kita lihat di Sejarah Manajemen, desain pekerjaan secara historis telah membuat pekerjaan lebih kecil dan lebih terspesialisasi. Sulit memotivasi karyawan ketika pekerjaan seperti ini. Upaya awal untuk mengatasi kelemahan spesialisasi pekerjaan mencakup perluasan pekerjaan secara horizontal melalui peningkatan lingkup pekerjaan — jumlah tugas yang berbeda yang diperlukan dalam suatu pekerjaan dan frekuensi pengulangan tugas-tugas ini. Misalnya, pekerjaan ahli kebersihan gigi dapat diperbesar sehingga selain membersihkan gigi, ia juga menarik file-file pasien, menyimpannya ketika selesai, dan membersihkan dan menyimpan instrumen. Jenis opsi desain pekerjaan ini disebut perluasan pekerjaan.

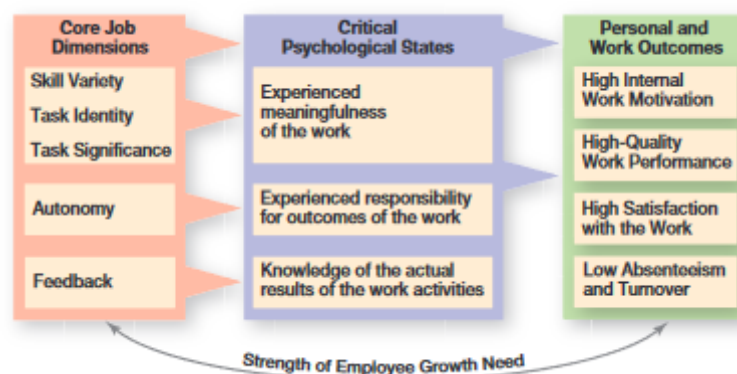
Pengayaan pekerjaan (Job Enrichment)

Pendekatan lain untuk desain pekerjaan adalah perluasan vertikal pekerjaan dengan menambahkan perencanaan dan evaluasi tanggung jawab — pengayaan pekerjaan. Pengayaan pekerjaan meningkatkan kedalaman pekerjaan, yang merupakan tingkat kendali yang dimiliki karyawan atas pekerjaan mereka. Dengan kata lain, karyawan diberdayakan untuk memikul beberapa tugas yang biasanya dilakukan oleh manajer mereka. Dengan demikian, pekerjaan yang diperkaya memungkinkan pekerja melakukan seluruh aktivitas dengan kebebasan, kemandirian, dan tanggung jawab yang meningkat. Selain itu, pekerja mendapatkan umpan balik sehingga mereka dapat menilai dan memperbaiki kinerja mereka sendiri. Misalnya, jika ahli kebersihan gigi kami memiliki pekerjaan yang diperkaya, ia dapat, selain membersihkan gigi, menjadwalkan janji temu (perencanaan) dan menindaklanjuti dengan klien (mengevaluasi). Meskipun pengayaan pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kerja, motivasi karyawan, dan kepuasan, bukti penelitian tidak meyakinkan tentang manfaatnya.

Model karakteristik pekerjaan (JOB CHARACTERISTICS MODEL / JCM)

Meskipun banyak organisasi menerapkan perluasan pekerjaan dan program pengayaan pekerjaan dan mengalami hasil yang beragam, tidak ada pendekatan yang menyediakan kerangka kerja yang efektif bagi manajer untuk merancang pekerjaan yang memotivasi. Tetapi model karakteristik pekerjaan (JCM) tidak. Ini mengidentifikasi dimensi pekerjaan inti, antar-hubungan mereka, dan dampaknya terhadap produktivitas, motivasi, dan kepuasan karyawan. Dimensi kerja inti ini adalah:

1. Variasi keterampilan, sejauh mana suatu pekerjaan membutuhkan berbagai kegiatan sehingga seorang karyawan dapat menggunakan sejumlah keterampilan dan bakat yang berbeda.
2. Identitas tugas, tingkat di mana suatu pekerjaan membutuhkan penyelesaian bagian yang utuh dan dapat diidentifikasi.
3. Signifikansi tugas, sejauh mana suatu pekerjaan memiliki dampak besar pada kehidupan atau pekerjaan orang lain.
4. Otonomi, sejauh mana suatu pekerjaan memberikan kebebasan, kemandirian, dan kebijaksanaan substansial kepada individu dalam menjadwalkan pekerjaan dan menentukan prosedur yang akan digunakan dalam melaksanakannya.
5. Umpan balik, sejauh mana melakukan aktivitas kerja yang dibutuhkan oleh suatu pekerjaan menghasilkan seorang individu memperoleh informasi langsung dan jelas tentang efektivitas kinerjanya.

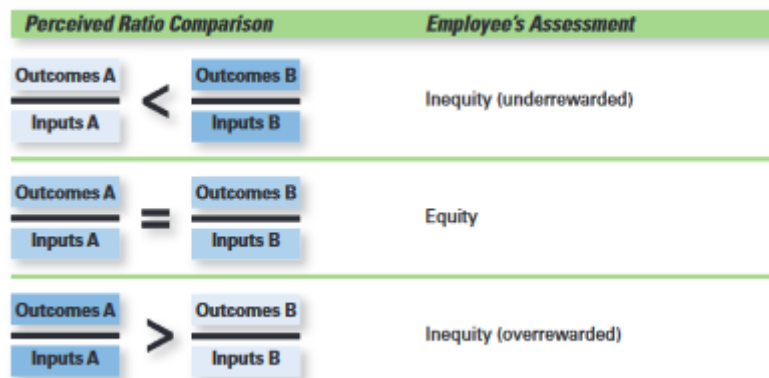


Gambar 7-5. Model JCM

Teori Ekuitas

Apakah Anda pernah bertanya-tanya seperti apa nilai orang yang duduk di sebelah Anda di kelas dalam ujian atau pada tugas kelas utama? Kebanyakan dari kita lakukan! Sebagai manusia, kita cenderung membandingkan diri kita dengan orang lain. Jika seseorang memberi Anda \$ 60.000 setahun untuk pekerjaan pertama Anda setelah lulus dari perguruan tinggi, Anda mungkin akan melompat ke luar dan melapor untuk bekerja dengan antusias, siap untuk menangani apa pun yang perlu dilakukan, dan tentu saja puas. Namun, bagaimana reaksi Anda jika Anda mendapat pekerjaan selama satu bulan di mana seorang rekan kerja — lulusan baru lainnya, seusia Anda, dengan nilai yang sebanding dari sekolah yang sebanding, dan dengan pengalaman

kerja yang setara — mendapatkan \$ 65.000 setahun? Anda mungkin kesal! Meskipun secara absolut, \$ 60.000 adalah uang banyak bagi lulusan baru untuk menghasilkan (dan Anda tahu itu!), Yang tiba-tiba bukan masalah. Sekarang Anda melihat masalah itu sebagai apa yang Anda yakini adil. Istilah ekuitas terkait dengan konsep keadilan dan perlakuan yang adil dibandingkan dengan orang lain yang berperilaku serupa. Bukti menunjukkan bahwa karyawan membandingkan diri mereka sendiri dengan orang lain dan bahwa ketidaksetaraan memengaruhi seberapa banyak upaya yang dilakukan karyawan.



Gambar 7-6. Model teori ekuitas

Teori ekuitas, yang dikembangkan oleh J. Stacey Adams, mengusulkan bahwa karyawan membandingkan apa yang mereka dapatkan dari pekerjaan (hasil) dalam kaitannya dengan apa yang mereka masukkan ke dalamnya (input), dan kemudian mereka membandingkan rasio input-hasil dengan rasio input-hasil dari orang lain yang relevan (Gambar 7-6). Jika seorang karyawan menganggap rasionya setara jika dibandingkan dengan orang lain yang relevan, tidak ada masalah. Namun, jika rasionya tidak adil, ia memandang dirinya sebagai orang yang kurang beruntung. Ketika ketidakadilan terjadi, karyawan berusaha untuk melakukan sesuatu tentang hal itu. Hasilnya mungkin produktivitas yang lebih rendah atau lebih tinggi, peningkatan atau penurunan kualitas output, peningkatan absensi, atau pengunduran diri sukarela. Dalam beberapa kasus, karyawan mengungkapkan ketidaksetaraan pembayaran kepada publik alih-alih menurunkan input mereka. Misalnya, aktor Robin Wright yang membintangi seri Net@ix House of Cards melakukan hal ini. Setelah menyadari bahwa gajinya secara signifikan lebih kecil dari peran pembantu laki-laki untuk peran yang sama-sama berpengaruh, Wright menuntut bayaran yang lebih tinggi: "Anda lebih baik membayar saya atau saya akan go public.").

Teori Harapan

Penjelasan paling komprehensif tentang bagaimana karyawan termotivasi adalah teori harapan Victor Vroom. Meskipun teori tersebut memiliki kritik, sebagian besar bukti penelitian mendukungnya. Teori harapan menyatakan bahwa seorang individu cenderung untuk bertindak dengan cara tertentu berdasarkan pada harapan bahwa tindakan tersebut akan diikuti oleh hasil yang diberikan dan pada daya tarik dari hasil tersebut kepada individu. Ini mencakup tiga variabel atau hubungan.

1. Ekspektasi atau keterkaitan upaya-kinerja adalah probabilitas yang dirasakan oleh individu bahwa mengerahkan upaya tertentu akan mengarah pada tingkat kinerja tertentu.
2. Perantara atau keterkaitan imbalan-kinerja adalah tingkat di mana individu meyakini bahwa berkinerja pada tingkat tertentu berperan penting dalam mencapai hasil yang diinginkan.
3. Valensi atau daya tarik hadiah adalah pentingnya individu menempatkan pada hasil potensial atau hadiah yang dapat dicapai pada pekerjaan. Valensi mempertimbangkan tujuan dan kebutuhan individu

Siapa pemimpin dan apa itu kepemimpinan?

Mari kita mulai dengan menjelaskan siapa pemimpin itu dan apa itu kepemimpinan. Definisi kita tentang seorang pemimpin adalah seseorang yang dapat memengaruhi orang lain dan yang memiliki wewenang manajerial. Kepemimpinan adalah proses memimpin kelompok dan mempengaruhi kelompok itu untuk mencapai tujuannya. Itulah yang dilakukan para pemimpin.

Apakah semua pemimpin manajer? Karena memimpin adalah salah satu dari empat fungsi manajemen, ya, idealnya, semua manajer harus menjadi pemimpin. Dengan demikian, kami akan mempelajari pemimpin dan kepemimpinan dari perspektif manajerial. Namun, meskipun kami melihat ini dari perspektif manajerial, kami menyadari bahwa kelompok sering kali memiliki pemimpin informal yang muncul. Meskipun para pemimpin informal ini mungkin dapat memengaruhi orang lain, mereka belum menjadi fokus sebagian besar penelitian kepemimpinan dan bukan tipe pemimpin yang kita pelajari dalam bagian ini.

Pemimpin dan kepemimpinan, seperti motivasi, adalah topik perilaku organisasi yang telah banyak diteliti. Sebagian besar penelitian itu ditujukan untuk menjawab pertanyaan: Apa itu pemimpin yang efektif? Kami akan memulai studi kepemimpinan dengan melihat beberapa teori kepemimpinan awal yang berusaha menjawab pertanyaan itu

Teori kepemimpinan awal

Orang-orang telah tertarik pada kepemimpinan sejak mereka mulai berkumpul dalam kelompok untuk mencapai tujuan. Namun, baru pada awal abad ke-20 para peneliti benar-benar mulai mempelajari kepemimpinan. Teori kepemimpinan awal ini berfokus pada pemimpin (teori sifat kepemimpinan) dan bagaimana pemimpin berinteraksi dengan anggota kelompoknya (teori perilaku kepemimpinan).

Ciri Kepemimpinan


Para peneliti di Universitas Florida dan North Carolina melaporkan bahwa pria yang lebih tinggi, dibandingkan dengan pria yang lebih pendek, cenderung memiliki tingkat penghargaan sosial yang lebih tinggi, menjadi pemimpin yang sukses, menghasilkan lebih banyak uang, dan memiliki kesuksesan karier yang lebih besar. tinggi hubungannya dengan teori sifat kepemimpinan? Nah, itu juga yang telah dilakukan oleh teori sifat kepemimpinan — mengidentifikasi sifat-sifat tertentu yang dimiliki semua pemimpin. Penelitian kepemimpinan pada tahun 1920-an dan 1930-an berfokus pada mengisolasi ciri-ciri pemimpin — yaitu, karakteristik — yang akan membedakan pemimpin dari yang bukan pemimpin. Beberapa sifat yang dipelajari termasuk perawakan fisik, penampilan, kelas sosial, stabilitas emosi, kelancaran

bicara, dan kemampuan bersosialisasi. Terlepas dari upaya terbaik dari para peneliti, itu terbukti tidak mungkin untuk mengidentifikasi seperangkat sifat yang akan selalu membedakan seorang pemimpin (orang) dari yang bukan pemimpin. Mungkin agak optimis untuk berpikir bahwa seperangkat sifat yang konsisten dan unik akan berlaku secara universal untuk semua pemimpin yang efektif, tidak peduli apakah mereka bertanggung jawab atas Mary Kay Cosmetics, Balet Moskow, negara Prancis, warna lokal -legiate bab Alpha Chi Omega, Toko Selancar Malibu Ted, atau Universitas Oxford. Namun, upaya selanjutnya untuk mengidentifikasi sifat-sifat yang secara konsisten dikaitkan dengan kepemimpinan (proses memimpin, bukan orang) lebih berhasil. Delapan sifat yang ditunjukkan terkait dengan kepemimpinan efektif dijelaskan secara singkat dalam Gambar 7-7.

Para peneliti akhirnya mengakui bahwa sifat-sifat saja tidak cukup untuk mengidentifikasi pemimpin yang efektif karena penjelasan yang hanya didasarkan pada sifat-sifat mengabaikan interaksi para pemimpin dan anggota kelompok mereka serta faktor situasional. Memiliki sifat-sifat yang sesuai hanya membuat seseorang lebih mungkin menjadi pemimpin yang efektif. Oleh karena itu, penelitian kepemimpinan dari akhir 1940-an hingga pertengahan 1960-an berkonsentrasi pada gaya perilaku yang disukai yang ditunjukkan oleh para pemimpin. Para peneliti menolak apakah sesuatu yang unik dalam apa yang dilakukan pemimpin yang efektif — dengan kata lain, dalam perilaku mereka — adalah kuncinya.

Perilaku kepemimpinan

Carter Murray, CEO biro iklan FCB, pernah mengatakan kepada seorang rekan, "Dengar, saya pikir Anda luar biasa, sangat berbakat dan Anda bisa melakukan lebih dari yang Anda pikirkan dalam mimpi terliar Anda. Dan saya tidak akan mengatur Anda untuk melakukan itu. Anda akan menentukannya sendiri." Sebaliknya, Martha Stewart, pendiri Martha Stewart Living Omni-media, dikenal karena pendekatan kepemimpinannya yang menuntut. Dilaporkan bahwa ia mengatur secara mikro karyawan dan memperlakukan mereka sebagai komoditas. Kedua pemimpin ini, seperti yang Anda lihat, berperilaku dalam dua yang sangat berbeda. Apa yang kita ketahui tentang perilaku pemimpin dan bagaimana hal itu dapat membantu kita dalam pemahaman kita tentang apa itu pemimpin yang efektif?

- 
1. **Drive.** Leaders exhibit a high effort level. They have a relatively high desire for achievement, they are ambitious, they have a lot of energy, they are tirelessly persistent in their activities, and they show initiative.
 2. **Desire to lead.** Leaders have a strong desire to influence and lead others. They demonstrate the willingness to take responsibility.
 3. **Honesty and integrity.** Leaders build trusting relationships with followers by being truthful or nondeceitful and by showing high consistency between word and deed.
 4. **Self-confidence.** Followers look to leaders for an absence of self-doubt. Leaders, therefore, need to show self-confidence in order to convince followers of the rightness of their goals and decisions.
 5. **Intelligence.** Leaders need to be intelligent enough to gather, synthesize, and interpret large amounts of information, and they need to be able to create visions, solve problems, and make correct decisions.
 6. **Job-relevant knowledge.** Effective leaders have a high degree of knowledge about the company, industry, and technical matters. In-depth knowledge allows leaders to make well-informed decisions and to understand the implications of those decisions.
 7. **Extraversion.** Leaders are energetic, lively people. They are sociable, assertive, and rarely silent or withdrawn.
 8. **Proneness to guilt.** Guilt proneness is positively related to leadership effectiveness because it produces a strong sense of responsibility for others.

Gambar 7-7. Delapan sifat kepemimpinan

Daftar Pustaka:

Robbins, S.P. and Coulter, M. (2007) Management. 9th Edition, Prentice-Hall, London.

https://www.researchgate.net/publication/303758160_Leadership_and_Motivation