

# Faktor Individu dalam Organisasi dan Motivasi

## Perilaku Individu dalam Organisasi

### I. Perilaku Individu

Perilaku individu merupakan suatu perilaku seseorang dalam melakukan sesuatu atau cara ia bertindak terhadap suatu kegiatan dengan menggunakan keterlampilan atau otak mereka. Adanya keterlampilan tidak terpisah dari latar belakang atau pengetahuan. Di dalam suatu organisasi perilaku individu mencerminkan setiap perilaku manajer terhadap bawahannya dimana jika ia memperlakukan bawahannya dengan baik maka suatu hubungan antara bawahan dan atasan terjalin dengan baik pula sehingga jalinan kerjasama di dalam organisasi pun bisa berjalan dengan baik. Menurut Sofyandi dan Garniwa (2007) Perilaku individu adalah sesuatu yang dikerjakan seseorang, seperti berbicara dengan manajer, mendengarkan rekan sekerja, menyusun laporan, mengetik memo, menempatkan unit barang ke dalam gudang dan lain sebagainya.

Perilaku merupakan fungsi interaksi antara individu dengan lingkungannya. Perilaku ditentukan oleh 2 faktor atau karakteristik, yaitu karakteristik individu dan karakteristik lingkungan .

- Karakteristik individu yang berpengaruh terhadap perilaku individu : kemampuan, kebutuhan, kepercayaan, pengharapan dan pengalaman masa lalunya.
- Karakteristik lingkungan (organisasi) yang berpengaruh : hirarki, tugas, wewenang, sistem reward, sistem kontrol dan lain sebagainya.

Dari teori kepribadian yang dikemukakan oleh Sigmund Freud, memberikan 3 komponen dasar perilaku individu , diantaranya adalah :

1. Konsepsi Id : subsistem dari kepribadian yang merupakan sumber dan menampung semua kekuatan jiwa yang menyebabkan berfungsinya suatu sistem. Libido dan Agresi adalah elemen kepribadian dari unsur Id yang berkenaan dengan kata hati, hasrat dan keinginan untuk mengejar kesenangan & kepuasan.
2. Konsepsi Ego : mewakili logika yang dihubungkan dengan prinsip-prinsip realitas dan merupakan subsistem yang berfungsi ganda yakni melayani sekaligus mengendalikan (penengah) dua sisi lainnya (Id & Super Ego), dengan cara berinteraksi dengan dunia atau lingkungan luar.
3. Konsepsi Super Ego : kekuatan moral dari personalitas yang merupakan sumber nilai, norma dan etika yang dianut seseorang dan memungkinkan ego memutuskan apakah sesuatu itu benar atau salah. Jika seseorang memiliki

superego yang baik, maka orang tersebut akan memiliki tingkat kecerdasan spiritual yang tinggi.

Perilaku individu tidak hanya ditentukan oleh faktor keturunan atau bawaan dari lahir, tetapi juga dipengaruhi oleh *effort* (usaha), *ability* (kompetensi) serta situasi lingkungan. Perubahan perilaku merupakan hasil dari proses pembelajaran.

## II. Perbedaan Individual

Setiap manusia berbeda perilakunya karena :

1. Manusia berbeda karena berbeda kemampuannya. Setiap manusia memiliki perbedaan dalam berperilaku karena teori pertama menyatakan perbedaan itu dibawanya sejak lahir, teori kedua karena proses penyerapan informasi yang berbeda dari individu tersebut. bahkan kedua teori tersebut mempengaruhi perilaku seseorang dalam bertindak.
2. Manusia berbeda perilakunya karena adanya perbedaan kebutuhan. Hal ini merupakan bagian dari teori motivasi yang di temukan oleh para ilmuwan psikologi seperti, Maslow, Mcleland, McGregor, dan lain-lain. yang pasti kebutuhan manusia menjadi motif secara intrinsik individu tersebut dalam berperilaku.
3. Manusia Berbeda karena mempunyai lingkungan yang berbeda dalam mempengaruhinya. Faktor lingkungan sangat berpengaruh pada manusia, suatu keputusan yang di buat oleh individu dapat dipengaruhi dengan apa yang terjadi di luar dari dirinya dengan kata lain motivasi eksternal berperan disini. lingkungan membentuk manusia menjadi baik kah atau menjadi jahat, ramah atau sombong, dan lain-lain.
4. Manusia berbeda mempunyai masa depan sehingga cara berpikirnya pun berbeda.  
Setiap mimpi yang dibuat oleh manusia mempengaruhi bagaimana individu tersebut berpikir dalam aktivitas kesehariannya dan bagaimana individu tersebut bertindak untuk mencapai tujuan jangka pendek atau jangka panjangnya.
5. Faktor Like or Dislike with Something. Percaya atau tidak faktor ini juga mempengaruhi seseorang dalam berperilaku, apabila seseorang tidak suka pada atasannya dalam memimpin, maka apapun yang dikatakan atasan hanya merupakan masukan tidak langsung di lakukan.
6. Faktor X. Faktor X ini terjadi diluar kemampuan manusia artinya bahwa segala perilaku akan berubah oleh karena faktor alam yang tidak dapat di identifikasi penyebabnya. maka apabila ada perubahan perilaku manusia dan tidak dapat di pahami penyebabnya hal itu terjadi karena segala sesuatu telah di tentukan oleh Allah SWT.

Dari penjelasan diatas dapat dikatakan bahwa manusia itu unik dan berbeda, dari perbedaan itu pula yang menyebabkan adanya interaksi sosial diantara manusia. Terkadang manusia merasa nyaman dengan perbedaan tetapi ada juga yang tidak merasa nyaman dalam perbedaan yang ada.

Perbedaan individu berarti bahwa manajemen dapat memperoleh motivasi terbesar dikalangan para pegawai dengan memperlakukan mereka secara berbeda. Apabila bukan karena perbedaan individual tentu dapat diterapkan standar tertentu yang berlaku untuk semua orang dalam hal manajemen pegawai. Perbedaan individu mengharapakan bahwa keadilan dan kepastian perlakuan terhadap para pegawai sepantasnya bersifat individual.

### **III. Karakteristik organisasi dan pengaruhnya terhadap individu**

Dalam ilmu management, seorang manager harus mengetahui perilaku individu. Dimana setiap individu ini tentu saja memiliki karakteristik individu yang menentukan terhadap perilaku individu. Yang pada akhirnya menghasilkan sebuah motivasi individu.

Karakteristik individu dalam organisasi antara lain :

1. Karakteristik biografis yaitu karakteristik pribadi seperti umur, jenis kelamin, dan status kawin yang objektif dan masa kerja.
2. Kemampuan yaitu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan intelektual, merupakan kemampuan yang diperlukan untuk mengerjakan kegiatan mental. misalnya : berpikir, menganalisis, memahami. yang mana dapat diukur dalam berbrntuk tes (tes IQ). Dan setiap orang punya kemampuan yang berbeda. Kemampuan fisik, merupakan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas yang menuntut stamina, kecekatan dan kekuatan.
3. Kepribadian merupakan cara individu bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain. kepribadian terbentuk dari faktor keturunan, juga lingkungan (budaya, norma keluarga dan pengaruh lainnya), dan juga situasi. ciri dari kepribadian adalah: merupakan karakteristik yang bertahan, yang membedakan perilaku seorang individu, seperti sifat malu, agresif, mengalah, malas, ambisius, setia.
4. Proses belajar (pembelajaran) adalah bagaimana kita dapat menjelaskan dan meramalkan perilaku, dan pahami bagaimana orang belajar.

belajar adalah : setiap perubahan yang relatif permanen dari perilaku yang terjadi sebagai hasil pengalaman.

- belajar melibatkan perubahan (baik ataupun buruk)
- perubahan harus relatif permanen
- belajar berlangsung jika ada perubahan tindakan / perilaku
- beberapa bentuk pengalaman diperlukan untuk belajar. pengalaman dapat diperoleh lewat pengamatan langsung atau tidak langsung (membaca) atau lewat praktek.

## 5. Persepsi

6. Sikap adalah pernyataan atau pertimbangan evaluatif (menguntungkan atau tidak menguntungkan) mengenai objek, orang dan peristiwa. Sikap mencerminkan bagaimana seseorang merasakan mengenai sesuatu. Dalam perilaku organisasi, pemahaman atas sikap penting, karena sikap mempengaruhi perilaku kerja.

komponen sikap :

*kognitif*, segmen pendapat atau keyakinan dari suatu sikap

*afektif*, segmen emosional dari suatu sikap

*perilaku*, suatu maksud untuk perilaku dalam suatu cara tertentu terhadap seseorang atau sesuatu<sup>7</sup>. Kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. atau perasaan senang atau tidak senang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja mempengaruhi sikap.

apa yang menentukan kepuasan kerja ?

- kerja yang secara mental menantang. kesempatan menggunakan ketrampilan / kemampuan, tugas yang beragam, kebebasan, dan umpan balik.
- ganjaran yang pantas. sistem upah dan kebijakan promosi yang adil.
- kondisi kerja yang mendukung. lingkungan kerja yang aman, nyaman, fasilitas yang memadai.
- rekan kerja yang mendukung. rekan kerja yang ramah dan mendukung, atasan yang ramah, memahami, menghargai dan menunjukkan keberpihakan kepada bawahan.
- kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan. bakat dan kemampuan karyawan sesuai dengan tuntutan pekerjaan.
- kepuasan kerja yang rendah, mengakibatkan keluhan, absensi, dan tingkat turnover tinggi. Namun membuat tingkat produktifitas rendah juga.

## **IV. Pendekatan-pendekatan untuk memahami perilaku individu**

Pendekatan yang sering dipergunakan untuk memahami perilaku manusia adalah; pendekatan kognitif, reinforcement, dan psikoanalitis. Berikut penjelasan ketiga pendekatan tersebut dilihat dari; penekanannya, penyebab timbulnya perilaku, prosesnya, kepentingan masa lalu di dalam menentukan perilaku, tingkat kesadaran, dan data yang dipergunakan.

### 1. Penekanan.

Pendekatan kognitif menekankan mental internal seperti berpikir dan menimbang. Penafsiran individu tentang lingkungan dipertimbangkan lebih penting dari lingkungan itu sendiri.

Pendekatan penguatan (reinforcement) menekankan pada peranan lingkungan dalam perilaku manusia. Lingkungan dipandang sebagai suatu sumber stimuli yang dapat menghasilkan dan memperkuat respon perilaku.

Pendekatan psikoanalitis menekankan peranan sistem personalitas di dalam menentukan sesuatu perilaku. Lingkungan dipertimbangkan sepanjang hanya sebagai ego yang berinteraksi dengannya untuk memuaskan keinginan.

### 2. Penyebab Timbulnya Perilaku

Pendekatan kognitif, perilaku dikatakan timbul dari ketidakseimbangan atau ketidaksesuaian pada struktur kognitif, yang dapat dihasilkan dari persepsi tentang lingkungan.

Pendekatan reinforcement menyatakan bahwa perilaku itu ditentukan oleh stimuli lingkungan baik sebelum terjadinya perilaku maupun sebagai hasil dari perilaku.

Menurut pendekatan psikoanalitis, perilaku itu ditimbulkan oleh tegangan (tensions) yang dihasilkan oleh tidak tercapainya keinginan.

### 3. Proses.

Pendekatan kognitif menyatakan bahwa kognisi (pengetahuan dan pengalaman) adalah proses mental, yang saling menyempurnakan dengan struktur kognisi yang ada. Dan akibat ketidak sesuaian (inconsistency) dalam struktur menghasilkan perilaku yang dapat mengurangi ketidak sesuaian tersebut.

Pendekatan reinforcement, lingkungan yang beraksi dalam diri individu mengundang respon yang ditentukan oleh sejarah. Sifat dari reaksi lingkungan pada respon tersebut menentukan kecenderungan perilaku masa mendatang.

Dalam pendekatan psikoanalitis, keinginan dan harapan dihasilkan dalam Id kemudian diproses oleh Ego dibawah pengamatan Superego.

#### 4. Kepentingan Masa lalu dalam menentukan Perilaku

Pendekatan kognitif tidak memperhitungkan masa lalu (ahistoric). Pengalaman masa lalu hanya menentukan pada struktur kognitif, dan perilaku adalah suatu fungsi dari pernyataan masa sekarang dari sistem kognitif seseorang, tanpa memperhatikan proses masuknya dalam sistem.

Teori reinforcement bersifat historic. Suatu respon seseorang pada suatu stimulus tertentu adalah menjadi suatu fungsi dari sejarah lingkungannya.

Menurut pendekatan psikoanalitis, masa lalu seseorang dapat menjadikan suatu penentu yang relatif penting bagi perilakunya. Kekuatan yang relatif dari Id, Ego dan Superego ditentukan oleh interaksi dan pengembangannya dimasa lalu.

#### 5. Tingkat dari Kesadaran

Dalam pendekatan kognitif memang ada aneka ragam tingkatan kesadaran, tetapi dalam kegiatan mental yang sadar seperti mengetahui, berpikir dan memahami, dipertimbangkan sangat penting.

Dalam teori reinforcement, tidak ada perbedaan antara sadar dan tidak. Biasanya aktifitas mental dipertimbangkan menjadi bentuk lain dari perilaku dan tidak dihubungkan dengan kasus kekuasaan apapun. Aktifitas mental seperti berpikir dan berperasaan dapat saja diikuti dengan perilaku yang terbuka, tetapi bukan berarti bahwa berpikir dan berperasaan dapat menyebabkan terjadinya perilaku terbuka.

Pendekatan psikoanalitis hampir sebagian besar aktifitas mental adalah tidak sadar. Aktifitas tidak sadar dari Id dan Superego secara luas menentukan perilaku.

#### 6. Data.

Dalam pendekatan kognitif, data atas sikap, nilai, pengertian dan pengharapan pada dasarnya dikumpulkan lewat survey dan kuestioner.

Pendekatan reinforcement mengukur stimuli lingkungan dan respon materi atau fisik yang dapat diamati, lewat observasi langsung atau dengan pertolongan sarana teknologi

Pendekatan psikoanalitis menggunakan data ekspresi dari keinginan, harapan, dan bukti penekanan dan bloking dari keinginan tersebut lewat analisa mimpi, asosiasi bebas, teknik proyektif, dan hipnotis.

## **V. Persepsi dan komunikasi**

Persepsi merupakan suatu proses dengan mana individu-individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesan-kesan indera mereka agar memberikan makna bagi lingkungannya.

Distorsi persepsi (penyimpangan persepsi) :

- persepsi selektif, orang-orang yang secara selektif menafsirkan apa yang mereka saksikan berdasarkan kepentingan, latar belakang, pengalaman, dan sikap.
- efek halo, menarik suatu kesan umum mengenai individu berdasarkan suatu karakteristik tunggal (kesan pertama)
- efek kontras, evaluasi dari karakteristik seseorang yang dipengaruhi oleh perbandingan dengan orang lain yang baru dijumpai, yang berperingkat lebih tinggi atau lebih rendah pada karakteristik yang sama.
- proyeksi, menghubungkan karakteristik pribadinya terhadap karakteristik pribadi orang lain.
- stereotype, menilai seseorang atas dasar persepsi kita terhadap kelompok dari orang tersebut (menggeneralisasikan).

Salah satu kekuatan yang paling menghambat suksesnya kinerja kelompok adalah kurangnya berkomunikasi dengan baik. Fungsi komunikasi dalam organisasi ada 4, yaitu:

1. sebagai pengendalian
2. motivasi
3. pengungkapan emosi
4. informasi.

Proses komunikasi meliputi langkah-langkah antara sumber dan penerima yang menghasilkan penyampaian dan pemahaman makna. Komunikasi antara pribadi meliputi metode dasar yang mengandalkan:

- Komunikasi lisan, seperti pidato, percakapan dua orang, diskusi kelompok.
- Komunikasi tertulis, seperti memo, surat, email, laporan berkala organisasi, mengirim faksimili.
- Komunikasi non verbal, seperti gerakan tubuh yang propokatif yang mempunyai arti, ekspresi wajah.

Jadi komunikasi juga sangat berpengaruh terhadap sikap individu dalam organisasi.

### **Faktor Individu dalam Organisasi**

Ada 3 hal yang perlu dipahami:

- **Kontrak Psikologis** (*psychological contract*): adalah kesepakatan yg tdk tertulis yg muncul ketika seseorang bergabung dlm sebuah organisasi atau ketika tenaga kerja bergabung dlm sebuah perusahaan. Kontrak psikologis biasanya menyangkut harapan-harapan yg berhubungan dengan kontribusi dan kompensasi.
- **Kesesuaian Tenaga Kerja yang Dibutuhkan Perusahaan** (*the person-job fit*): walaupun seleksi utk mendapatkan tenaga kerja yg sesuai dilakukan dg ketat, tetapi kadang2 tdk menghasilkan sesuai harapan. Hal ini terutama karena menyangkut faktor manusia yg tdk sempurna.
- **Keragaman Individu dalam Organisasi** (*the individual differences in organization*): perusahaan perlu memahami keragaman individu secara terbuka, karena manusia ditakdirkan tidak sama, baik dari sisi latar belakang biologisnya, pendidikan, dll. Karenanya perusahaan harus mengelola keragaman tsb menjadi potensi yg positif bagi produktivitas perusahaan, dan bukan sebagai sumber konflik.

### **Perilaku dan Kepribadian Individu**

- Seorang manajer diharapkan dapat memahami perilaku dan kepribadian dari setiap individu yg dipimpinya agar dapat mengetahui cara terbaik menghadapinya.
- Griffin (2000) menjelaskan Model Lima Dimensi Mengenai Kepribadian, yaitu:

1. Tingkat persetujuan (*agreeableness*)
2. Tingkat kesadaran dan keseriusan (*conscientiousness*)
3. Tingkat emosi neurotisme
4. Tingkat keluasan dalam berinteraksi (*extraversion*)
5. Tingkat keterbukaan (*openness*).

- **Agreeableness**: Individu yang berdimensi Agreeableness ini cenderung lebih patuh dengan individu lainnya dan memiliki kepribadian yang ingin menghindari konflik. Karakteristik Positif-nya adalah kooperatif (dapat bekerjasama), penuh kepercayaan, bersifat baik, hangat dan berhati lembut serta suka membantu.
- Karakteristik kebalikan dari sifat “Agreeableness” adalah mereka yang tidak mudah bersepakat dengan individu lain karena suka menentang, bersifat dingin dan tidak ramah.
- **Conscientiousness** : Individu yang memiliki Dimensi Kepribadian Conscientiousness ini cenderung lebih berhati-hati dalam melakukan suatu tindakan ataupun penuh pertimbangan dalam mengambil sebuah keputusan, mereka juga memiliki disiplin diri yang tinggi dan dapat dipercaya. Karakteristik Positif pada dimensi adalah dapat diandalkan, bertanggung jawab, tekun dan berorientasi pada pencapaian.
- Sifat kebalikan dari Conscientiousness adalah individu yang cenderung kurang bertanggung jawab, terburu-buru, tidak teratur dan kurang dapat diandalkan dalam melakukan suatu pekerjaan.
- **Neuroticism**: adalah dimensi kepribadian yang menilai kemampuan seseorang dalam menahan tekanan atau stress. Karakteristik positif dari *Neuroticism* disebut dengan *Emotional Stability* (Stabilitas Emosional), individu dengan emosional yang

stabil cenderung tenang saat menghadapi masalah, percaya diri, memiliki pendirian yang teguh.

- Sedangkan karakteristik kepribadian Neuroticism (karakteristik Negatif) adalah mudah gugup, depresi, tidak percaya diri dan mudah berubah pikiran.
- **Extraversion:** Dimensi Kepribadian Extraversion ini berkaitan dengan tingkat kenyamanan seseorang dalam berinteraksi dengan orang lain. Karakteristik Positif Individu Extraversion adalah senang bergaul, mudah bersosialisasi, hidup berkelompok dan tegas.
- Sebaliknya, Individu yang Introversion (Kebalikan dari Extraversion) adalah mereka yang pemalu, suka menyendiri, penakut dan pendiam.
- **Openness to Experience:** Dimensi Kepribadian Openness to Experience ini mengelompokkan individu berdasarkan ketertarikannya terhadap hal-hal baru dan keinginan untuk mengetahui serta mempelajari sesuatu yang baru. Karakteristik positif pada Individu yang memiliki dimensi ini cenderung lebih kreatif, Imajinatif, Intelektual, penasaran dan berpikiran luas.
- Sifat kebalikan dari “Openness to Experience” ini adalah individu yang cenderung konvensional dan nyaman terhadap hal-hal yang telah ada serta akan menimbulkan kegelisahan jika diberikan tugas-tugas baru.

### **Perilaku Individu Lainnya yang mempengaruhi Organisasi**

Beberapa perilaku individu lainnya selain lima dimensi kepribadian yg diuraikan di muka, adalah:

- **Locus of Control:** *Locus of Control* atau lokus pengendalian yang merupakan kendali individu atas pekerjaan mereka dan kepercayaan mereka terhadap keberhasilan diri. Lokus pengendalian ini terbagi menjadi dua yaitu lokus pengendalian internal yang mencirikan seseorang memiliki keyakinan bahwa mereka bertanggung jawab atas perilaku kerja mereka di organisasi. Lokus pengendalian eksternal yang mencirikan individu yang mempercayai bahwa perilaku kerja dan keberhasilan tugas mereka lebih dikarenakan faktor di luar diri yaitu organisasi.
- **Self-efficacy:** perilaku ini merujuk pada kepercayaan diri dari individu untuk dapat melakukan sesuatu. Individu yg memiliki self-efficacy yg tinggi adalah individu yg memiliki keyakinan utk mengerjakan berbagai hal, sebaliknya individu yg memiliki self-efficacy rendah adalah individu yg seringkali meragukan kemampuan dirinya utk melakukan berbagai hal.
- **Authoritarianism:** perilaku ini merujuk pd keyakinan individu akan peran tingkatan hierarki dlm satu organisasi dan kaitannya dg kekuasaan dlm organisasi. Individu yg tk authoritarianism nya tinggi beranggapan bhw jika perintah atau keputusan telah dikeluarkan dari hierarki yg lebih tinggi, maka tdk ada alasan utk menolaknya. Sebaliknya individu dg tk authoritarianism yg rendah beranggapan bhw kebenaran tdk selalu muncul berdasarkan tk hierarki dlm sebuah organisasi, shg yg datang dari atas tdk serta merta harus diikuti.
- **Machiavellianism:** Seorang individu yang machiavellianisme nya tinggi adalah pragmatis, menjaga jarak emosional, dan yakin tujuan dapat menghalalkan segala cara..Orang-orang yang machiavellianisme nya tinggi sering melakukan manipulasi ,

lebih suka menang, kurang bisa dibujuk, dan membujuk lebih banyak orang lain dibandingkan dengan orang-orang yang *Machiavellianisme* rendah. Oleh karena itu, orang-orang yang *Machiavellianisme* tinggi sangat cocok ditempatkan pada pekerjaan yang membutuhkan keterampilan tawar-menawar atau yang menawarkan imbalan besar untuk menang. Orang-orang yg *Machiavellianisme* tinggi adalah orang yg tinggi rasionalitasnya, rendah tk loyalitas dan persahabatan, serta menyukai utk melakukan kontrol thd orang lain. Orang-orang yg *Machiavellianisme* rendah cenderung memiliki tk emosional yg tinggi, rasionalitas yg rendah, menghargai persahabatan dan loyalitas, serta kurang menyukai utk mengontrol orang lain.

- **Self-esteem**: perilaku ini merujuk kpd sbh keyakinan dari seseorang atau individu bhw dirinya layak utk mendapatkan penghargaan. Individu dg self esteem yg tinggi cenderung berupaya utk mencari posisi yg tinggi dlm sbh organisasi, dan sebaliknya utk yg self-esteem yg rendah.
- **Risk propensity**: perilaku ini merujuk kpd kecenderungan individu dlm hal pengambilan resiko dan menjawab tantangan. Individu yg *risk propensity* nya tinggi adl seorang risk taker atau pengambil resiko. Individu yg *Risk propensity* nya rendah adalah seorang yg risk averser atau penghindar resiko.

### **Perilaku Individu dan Sikap dalam Berorganisasi**

Griffin (2000) menjelaskan bahwa sikap memiliki 3 komponen utama, yaitu:

- **Komponen Afektif**: menyangkut perasaan yg dirasakan oleh seseorang mengenai gagasan, situasi atau lingkungan yg dihadapinya. Misal: "saya kecewa dg kualitas bahan baku dari PT ABC"
- **Komponen Kognitif**: menyangkut pengetahuan seseorang mengenai sesuatu yg terkait dg gagasan, situasi maupun lingkungan yg dihadapinya. Misal: "Kualitas bahan baku PT ABC jauh di bawah kualitas bahan baku PT DEF"
- **Komponen Intensi**: menyangkut harapan dari seseorang sebagai akibat dari gagasan, situasi maupun lingkungan yg dihadapinya. Misal: "Saya pikir perusahaan tidak perlu lagi membeli bahan baku dari PT ABC"

Ada dua persepsi:

- **Persepsi Selektif**: proses penyeleksian informasi mengenai sesuatu yg kontradiksi dan tdk sesuai dg persepsi awal yg kita yakini. Misal A dikenal sebagai pekerja yg baik. Suatu ketika kita menemui dia bekerja kurang baik. Dalam hal ini kita melakukan justifikasi bhw hal tsb adalah bersifat kasuistik semata.
- **Stereotip**: proses pelabelan thd seseorang berdasarkan suatu kejadian ttt yg dialami atau dilakukan oleh seseorang tsb. Misalnya penilaian bahwa wanita itu lemah dan lelaki itu kuat. Penilaian ini tidak selamanya benar.

### **Perilaku Individu dalam Organisasi: General Adaption Syndrome (GAS)**

Perilaku Individu dan Stres:

- Stres pd dasarnya merupakan respon individu thd tekanan yg tinggi dlm pekerjaan. Tekanan yg tinggi tsb sering disebut stressor. Stres terjadi seiring dg pengalaman yg dilalui oleh individu yg dinamakan sbg General Adaption Syndrome (GAS).

- Tahap 1: “Alarm” adalah tahap dimana individu mengalami sesuatu yg menyebabkan dirinya memberikan respon yg tdk biasanya. Pd saat ini tubuh akan memberikan semacam reaksi atas aktivitas yg tdk normal tsb misal stres, panik, dll. Bentuk respon tsb dinamakan sbg alarm.

#### General Adaption Syndrome (GAS)

- Tahap 2: “Resistance” yaitu tahap dimana individu melakukan penyesuaian diri berupa reaksi atas respons yg dia lakukan pd tahap alarm. Bentuk penyesuaian diri misalnya berupa tindakan utk menyelesaikan sesuatu, membiarkan sesuatu, atau pengabaian thd sesuatu, dll.

### Perilaku Individu dan Stres

Griffin (2000) membagi individu dalam perilakunya thd stres menjadi 2 tipe, yaitu:

- Individu Bertipe A: adalah individu yg bersifat kompetitif dan sangat menyukai pekerjaan dan sangat dapat mengatur pekerjaan dengan waktu yg tersedia sekalipun terbatas.
- Individu Bertipe B: adalah individu yg kurang memiliki sifat kompetitif, dan kurang menyukai pekerjaan serta kurang terampil dlm mengatur pekerjaan dg waktu yg diberikan.
- Tahap 3: “Exhaustion” yaitu tahap dimana individu mengalami indikasi lain sbg akibat dari penyesuaian yg dilakukan pd tahap sebelumnya. Indikasi ini dpt lebih baik dri keadaan pd tahap 1 atau 2, atau sebaliknya ketika respon pd tahap 1 dan 2 tdk menyelesaikan masalah yg dialami pertama kali pada tahap 1.

### Faktor-faktor Penyebab Stres

- **Tuntutan pekerjaan** (*task demands*): berupa tuntutan tugas yg harus diselesaikan, misalnya keputusan yg cepat, keputusan yg kritis, atau kurangnya informasi yg mendukung penyelesaian pekerjaan.
- **Tuntutan fisik** (*physical demands*): tekanan akibat keadaan fisik, misal temperatur yg tinggi, kualitas ruangan yg buruk, atau kondisi fisik pekerja yg sedang sakit.
- **Tuntutan peran/fungsi** (*role demands*): tekanan akibat adanya ambisi dari individu mengenai sesuatu yg ingin dicapai .
- **Tuntutan interpersonal** (*interpersonal demands*): terkait dg adanya tekanan yg muncul dari rekan kerja, kelompok kerja, maupun adanya konflik personal dalam organisasi

### Faktor-faktor yg menyebabkan individu menjadi kreatif:

- **Pengalaman individu dg kreativitas**: yaitu apakah individu2 tsb pernah terlibat dlm kegiatan2 yg menuntutnya utk bertindak kreatif atau tidak pernah.
- **Perlakuan terhadap individu**: terkait dg bgm cara manajer misalnya memperlakukan tenaga kerjanya. Ada yg bersifat hierarkis, topdown, atau sebaliknya.
- **Kemampuan kognitif dari individu**: ada individu yg cenderung utk memiliki *convergent cognitive thinking* yaitu terbiasa utk melihat berbagai persamaan dari

berbagai perbedaan yg ada. Orang kreatif memiliki kemampuan di dua jenis cara berpikir baik divergen maupun convergen.

- Kreativitas Individu dalam Organisasi

### **Tahap-tahap Munculnya Kreativitas**

Paling tidak ada 4 tahap:

- **Tahap persiapan:** berupa proses pendidikan/pelatihan dan pemberian informasi tertentu kpd individu.
- **Tahap inkubasi:** individu dikondisikan pd kondisi ttt yg memungkinkan dirinya utk mendapatkan gagasan-gagasan baru mengenai sesuatu.
- **Tahap penemuan gagasan:** pd tahap ini individu berhasil menemukan gagasan yg mungkin akan memberikan manfaat perubahan bagi organisasi.
- **Tahap pengujian:** merupakan tahap terakhir utk merealisasikan gagasan mengenai sesuatu.

Setiap usaha untuk mengetahui mengapa orang berperilaku seperti yang dilakukannya dalam organisasi, memerlukan pemahaman tentang perbedaan individu. Manajer memerlukan waktu untuk mengambil keputusan tentang kecocokan antara individu, tugas pekerjaan, dan efektifitas. Penilaian seperti itu lazimnya dipengaruhi oleh karakteristik manajer dan bawahannya. Pengambilan keputusan tentang siapa akan melaksanakan tugas apa dengan cara tertentu tanpa mengetahui perilaku dapat menimbulkan persoalan jangka panjang yang tak dapat diubah lagi. Setiap pegawai mempunyai perbedaan dalam banyak hal. Seorang manajer harus mengetahui perbedaan tersebut mempengaruhi perilaku dan prestasi bawahannya.

Dengan begitu para menejer harus mampu memuaskan kebutuhan individu untuk proses pemberian motivasi (dorongan) kepada para pegawai agar mereka mau dan suka bekerja sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Menjadi seorang pemimpin harus bersiap terjun dalam setiap masalah yang ada dalam organisasi, sehingga setiap masalah dapat terencana dan mampu diselesaikan dengan baik. Manajer dikategorikan sebagai pemecah masalah dalam organisasinya dengan itu menejer harus mampu mengambil keputusan secara tepat dan akurat, sehingga menghasilkan keputusan yang berbobot yang bisa diterima dan diakui bawahan. Ini biasanya merupakan keseimbangan antara disiplin yang harus ditegakkan dan sikap manusiawi terhadap bawahan. Keputusan yang demikian ini juga dinamakan keputusan yang mendasarkan diri pada relasi sesama.

Manajer berperan penting dalam terbentuknya tim yang kokoh pada organisasi yang akan memajukan organisasi tersebut sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan hasil yang direncanakan. Terbentuknya tim yang kokoh harus memiliki dasar yang penting dalam setiap anggota organisasi yaitu kepercayaan yang harus dibangun dalam sebuah tim yang bersumber dari beberapa arah. Kesepakatan dibuat untuk mengatur perilaku seseorang maupun sekelompok orang agar tercipta harmoni dalam

rangka mencapai tujuan bersama. Kerja sama dan dukungan untuk membangun komitmen di dalam sebuah tim kerja, karena kita semua percaya bahwa tidak ada satupun manusia yang sempurna. Untuk menggenggam tugas dalam memahami variabel individu, memotivasi, pengambilan keputusan dan membangun tim yang kokoh diperlukan seorang menejer yang memiliki kecerdasan transformasional yang menguasai kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual yang tinggi agar organisasi tersebut terus berkembang dan menghasilkan perencanaan baru serta karya yang baru.

## MEMAHAMI INDIVIDU DALAM ORGANISASI

*Homo homini socius* bahwa manusia adalah makhluk sosial. Psikologi adalah studi tentang perilaku manusia. Psikologi sosial membahas bagaimana individu/kelompok dapat mempengaruhi dan mengubah perilaku orang lain. Psikologi keorganisasian secara khusus membahas perilaku manusia dalam lingkungan keorganisasian dan meneliti pengaruh organisasi terhadap individu dan pengaruh individu terhadap organisasi. Sosiologi berusaha memberikan arti dan menguraikan perilaku kelompok dan berusaha keras mengembangkan perumusan tentang sikap manusia, interaksi sosialnya, dan kebudayaannya. Antropologi memberikan pengetahuan dan konsep yang luas tentang kebudayaan manusia, bagaimana perilaku sosial, teknis, dan keluarga.

**Keith Davis dan John W Newstrom (1993)** : empat asumsi dasar memahami manusia :

1. **Perbedaan individu**, manusia dilahirkan membawa keunikan masing-masing. Dengan memahami perilaku tertentu seseorang, kita akan memahami dan mencari variabel penyebab perbedaan prestasi individu. Variabel yang mempengaruhi perilaku individu a.l. : a) variabel fisiologis (fisik dan mental), b) variabel psikologis (persepsi, sikap, kepribadian, belajar, motivasi), c) variabel lingkungan (keluarga, kebudayaan, kelas sosial). **Gibson, dkk** tentang perilaku individu : (a) perilaku timbul karena ada stimulus atau motivasi, (b) perilaku diarahkan kepada tujuan, (c) perilaku yang terarah pada tujuan dapat terganggu oleh frustrasi, konflik, dan kecemasan.
2. **Orang seutuhnya**, seorang manusia perlu dilihat secara utuh, bukan sepotong-sepotong, karena dapat menyesatkan pandangan orang terhadapnya.
3. **Perilaku termotivasi**, sebab mengapa seorang karyawan bekerja lebih baik daripada karyawan lain? **Gibson, dkk** : a.l. sebab beda kemampuan, naluri, imbalan intrinsik, dan ekstrinsik, tingkat aspirasi dan latar belakang seseorang. **Campbell dkk (1970)** : motivasi berkaitan dengan (a) arah perilaku, (b) kekuatan respon, setelah memilih mengikuti tindakan tertentu, (c) ketahanan perilaku, berapa lama terus-menerus berperilaku tertentu.

4. **Martabat/nilai manusia**, unsur manusia perlu dibedakan dari unsur lain.  
**Miftah Thoha** : perbedaan karakteristik manusia, beda pengetahuan, kemampuan, kebutuhan, kepercayaan, pengalaman, pengharapan, dll.

Masalah yang paling vital dalam organisasi yang menjadi tantangan manajer adalah : manusia dan perilakunya. Tiga pendekatan dalam memahami terjadinya perilaku :

### **1. Pendekatan Kognitif**

Pengenalan cenderung bersifat individual. Sumber teori = Psikologi. **Littlejohn** (1992) : kaitan antara stimuli (S) yang berfungsi sebagai masukan (input) dan jawaban/respon (R) berupa perilaku yang berfungsi sebagai keluaran (output), ada pemrosesan informasi. **Miftah Thoha** (1983) : perilaku tersusun secara teratur. Ada rangsangan/pemrosesan untuk mengetahui/mengenal (*cognition*), lalu dijawab dengan perilaku.

### **2. Pendekatan Kepuasan**

Adanya faktor dalam diri yang menguatkan (*energize*), mengarahkan (*direct*), mendukung (*sustain*), dan menghentikan (*stop*) perilaku.

**Abraham H. Maslow**, teori hierarki kebutuhan : a) manusia mempunyai kebutuhan yang berbeda yang ingin dipenuhinya, b) kebutuhan yang mendesak dipenuhi lebih dulu, itulah yang menyebabkan orang berperilaku, c) kebutuhan yang sudah terpenuhi tidak lagi menjadi pendorong perilaku. Dikenal dengan 5 jenjang kebutuhan :

1. kebutuhan fisiologis (makan, minum, tempat tinggal, seks, dll)
2. keselamatan dan keamanan
3. afiliasi, sosial, dan cinta
4. Penghargaan/status
5. Aktualisasi diri.

Catatan penting dalam teori ini : a) asumsi, manusia mempunyai kebutuhan untuk berkembang dan maju, b) adanya kebutuhan tingkat tinggi, yaitu Penghargaan dan Aktualisasi Diri, c) kebutuhan yang belum dipenuhi sama sekali dapat menimbulkan kesulitan bagi manajer, berupa frustrasi, konflik, dan tekanan intern.

### **3. Pendekatan Psikoanalitik**

Pendekatan ini menunjukkan bahwa perilaku manusia dikuasai kepribadian dan personalianya.

**a. Einstein** : mengapa dasar pembawaan halus dan gerak hati manusia dapat menimbulkan perilaku agresif? karena keterbatasan pengendalian dirinya?

**b. Sigmund Freud (pelopor psiko-analisis) :** menjawab surat **Einstein** : manusia mempunyai naluri/instinct yang mudah menyulut semangat berperang, naluri untuk menghancurkan, ada 2 pendorong kehidupan manusia : (1)*Eros* = naluri untuk hidup, kecenderungan untuk bersatu, penjagaan diri, seks, dan cinta. (2)*Thanatos* = harapan kematian yang menghimpun manusia ke arah kehancuran. Ada mekanisme pertahanan untuk menyesuaikan keinginan sebagai kenyataan eksternal dan nilai-nilai internal (kesadaran). 3 unsur yang menimbulkan konflik (a)*id (das-es)* : mendasarkan pada kesenangan, tidak rasional, impulsif, condong pada apa yang dirasa baik, (b)*ego (das-ich)* : logika, yang mungkin/tak mungkin, patut/tidak, jalan tengah, (c)*superego (das-uberich)* : alam ketidaksadaran manusia, hati nurani, moral, nilai-nilai individu, condong pada yang dirasa benar.

**c. Gibson dkk :** sikap adalah kesiap-siagaan mental yang diorganisasi dengan pengalaman, tanggapan orang lain, objek dan lain-lain yang bersifat tetap dan berubah, tergantung tingkat pemahaman terhadap lingkungan. Sikap menentukan perilaku sebab sikap berhubungan dengan persepsi, kepribadian, belajar, dan motivasi. Kepribadian dipengaruhi faktor budaya dan sosial; (1)kepribadian adalah keseluruhan yang terorganisasi bila tidak maka individu tidak mempunyai arti, (2)pola-pola kepribadian dapat diamati dan diukur, (3)kepribadian memiliki dasar biologis yang berkembang dan berubah menyesuaikan diri dengan lingkungan dan budaya, (4)kepribadian punya segi-segi yang dangkal (ingin menguasai) dan inti yang lebih dalam (sentimen, perasaan wewenang), (5)kepribadian mencakup ciri yang umum dan khas, tiap orang berbeda tapi ada hal-hal yang sama.

**d. Porter / Samovar :** isi dan pengembangan sikap dipengaruhi kepercayaan & nilai-nilai yang dianut.

**e. Solomon E Asch :** semua sikap bersumber pada organisasi kognitif, yaitu informasi dan pengetahuan yang dimiliki seseorang. Sikap pada seseorang/sesuatu tergantung “citra” kita pada itu. Citra diperoleh dari sumber-sumber informasi.

**f. Leon Festinger :** Disonansi Kognitif : suatu keadaan bila terjadi ketidaksesuaian antara komponen kognitif dan komponen perilaku, yaitu suatu bentuk yang tidak konsisten dan tidak disenangi sehingga orang itu mengurangi disonansi untuk mengembalikan ke keadaan semula. Kesenjangan antara sikap dan perilaku adalah karena tidak ada konsistensi antara sikap yang tersembunyi dan perilaku yang terbuka.

**g. Russel G Geen (1976)** ingin menjawab, bagaimana orang bereaksi terhadap tekanan hidup, mengatasi, dan apa yang terjadi bila penyelesaian itu tidak efektif. Kepribadian adalah seperangkat perilaku yang membentuk karakter respon seseorang terhadap situasi dan waktu tertentu.

**h. Salvatore R Maddi (1980) :** Kepribadian adalah ciri yang relatif mantap, kecenderungan dan perangai yang dibentuk dari faktor keturunan, lingkungan, sos-bud. Kekuatan-kekuatan yang membentuk kepribadian :

1. keturunan
2. kebudayaan
3. hubungan keluarga
4. kelas sosial, kelompok dll.

### **Tiga pendekatan Teori Kepribadian :**

#### **a) Pendekatan Ciri (*Traits*)**

**Gordon Allport (1966)**, ciri (*traits*) adalah kecenderungan yang dapat diduga, mengarahkan perilaku individu pada konsistensi dan khas, sifat menetap dengan jangkauan umum dan luas, bagian yang membentuk kepribadian, petunjuk jalan tindakan, dan sumber keunikan. 3 asumsi ciri : (1)membuat berbagai stimulus (S) berfungsi sama, (2)penyebab perilaku dan alat menjelaskan/mengurai perilaku, (3)pembentukan ciri terpisah secara kultural

#### **b) Pendekatan Psikodinamik**

yaitu teori **Sigmund Freud** tentang *id, ego, dan superego*. Kepribadian dibentuk dari pengalaman ketika kecil, proses mental sehingga 3 unsur itu menyusun. Konflik membentuk 3 unsur itu maka konflik membentuk kepribadian.

#### **c) Pendekatan Humanistik**

**Carl Rogers (1977) :** harus mendengar apa yang dikatakan orang lain mengenai diri kita, mempersepsikan dunia dan kekuatan yang mempengaruhi, kemudian mengaktualisasi diri sebagai usaha terus-menerus mewujudkan potensi dengan cara berpusat pada masalah, kreatif, demokratis, mengadakan hubungan pribadi, dan menerima orang lain apa adanya. Kelemahannya : condong ke individualis.

### **Dua faktor penghubung kepribadian dan perilaku:**

#### **1. *Locus of control* (tempat pengendalian)**

**Rotter** : seseorang menguasai nasib diri sendiri, dikendalikan oleh kekuatan dalam diri sendiri disebut : orang *internalizer*. Mereka yang dikendalikan dari luar disebut : *externalizer*. Sifat orang internalizer lahir karena : tidak merasa ditekan orang lain, perilaku berpusat pada pekerjaan, berprestasi tinggi, tidak emosional.

#### **2. *Androgyny* (konsep kejantanan & kewanitaan)**

**Sandra L Bem (1974)** : *sifat jantan* = ambisi, percaya diri, dll. *Sifat wanita* = kasih sayang, lemah lembut dll. *Sifat netral* =jujur, bahagia, dll. *Androgini adalah mereka yang mendapat nilai tinggi secara bersamaan pada dimensi jantan/wanita*. Sifat orang androgini : lebih bebas, mengenali dirinya, suka membantu.

**Spence dan Helmreich (1978)** : orang androgini = harga diri tinggi, pandai bergaul, orientasi pada hasil tinggi.Sedang Davis & Newstrom : peran adalah pola tindakan yang diharapkan dari budaya tsb seseorang atau pola perilaku yang diharapkan pada posisi tertentu yang mencerminkan hak, kewajiban, dan tanggung jawab posisi.

*Role set* = pelbagai peran yang berbeda-beda. *Role conflict* = konflik peran yang menyebabkan emosi dan keraguan dalam melangkah. **Szilagyi (1977)** : ketepatan persepsi peran dapat mempengaruhi penentuan hasil karya dalam organisasi.

## MOTIVASI INDIVIDU

Berbagai pendapat dari para ahli mengenai motivasi yang dapat disimpulkan sebagai berikut; Motivasi adalah dorongan untuk berbuat sesuatu (drive) didalam memenuhi kebutuhan. Keinginan pencapaian dalam memenuhi kebutuhan tersebut tergantung dari kekuatan motifnya. Motif dengan kekuatan yang besar akan menentukan perilaku individu. Dengan kata lain motif adalah kebutuhan, dorongan, atau impuls yang menentukan perilaku seseorang.Diadari bahwa tingkat kepuasan individu manusia berbeda-beda, begitu pula dengan tingkat kebutuhan manusia juga berlainan, hal ini perlu dipahami oleh seorang wirausaha didalam memotivasi pekerjanya. Disamping itu pula seorang wirausaha perlu mengenali kekuatan motif diri sendiri sehingga dapat menjaga keseimbangan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dari penjelasan dan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa seorang wirausaha sebagai pemimpin dalam usahanya, harus memahami tentang motivasi. Pekerjaan seorang pemimpin yang paling penting antarlain adalah, bagaimana dia bisa memotivasi orang yang dipimpin untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Pencapaian tujuan inilah yang menjadi patokan atau ukuran keberhasilan bagi seorang wirausaha.

Seorang wirausaha harus memahami betul bagaimana cara memotivasi pekerja dan mengenal motivasi diri sendiri sehingga menghasilkan perilaku positif yang membuahkan output/hasil kerja meningkat yang pada akhirnya tujuan yang ditetapkan tercapai.

Dikalangan para praktisi manajemen telah lama diketahui bahwa masalah motivasi bukanlah masalah yang mudah, baik memahami apalagi menerapkannya. Karena berbagai alasan dan pertimbangan. Akan tetapi yang jelas bahwa dengan motivasi yang tepat para individu bawahan atau pengikut akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam pekejaannya. Inilah inti pekerjaan seorang wirausaha

sebenarnya, selain memahami bisnis yang dilakukannya, Iapun harus memahami perlakuan motivasi apa yang tepat bagi para pengikutnya sehingga kinerja dapat meningkat

Suatu hal penting dalam motivasi yang perlu diperhatikan bagi seorang wirausaha yaitu model motivasi yang ***mengkaitkan antara imbalan dan prestasi***. Model tersebut didasari atas berbagai model motivasi yang mempunyai kelebihan dan kekurangan. Kelebihan-kelebihan dari model yang ada oleh para ilmuwan digabungkan menjadi satu model.

*Menurut Sondang P. Siagian (2005: hal. 293-294).* Tampaknya ada kesepakatan dikalangan para pakar, bahwa model tersebut ialah apa yang tercakup dalam teori yang mengkaitkan imbalan dengan prestasi kerja seorang karyawan.

Model ini menggambarkan bahwa motivasi seseorang dipengaruhi berbagai faktor , baik bersifat internal maupun eksternal sebagai berikut;

### ***1. Faktor Internal***

Bagi seorang wirausaha faktor ini merupakan pengenalan motivasi diri pribadi, bagaimana individu tersebut mempunyai dorongan untuk usaha lalu motif apa yang dominan dalam memilih untuk menjadi wirausaha.

Dalam teori ini dikenalkan 2 kebutuhan atau motif yang perlu diketahui yaitu:

#### **1. Fisiologis.**

Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan dasar manusia berupa; *sandang, pangan dan papan*. Kebutuhan ini merupakan faktor yang paling mendasar, bahwa seseorang yang memilih menjadi wirausaha atau pekerja pertama kali adalah didorong oleh kebutuhan dasar yang menjadi tuntutan hidupnya. Tinggal bagaimana tuntutan kualitas dari kebutuhan tersebut terpenuhi, karena masing-masing individu berbeda dalam memenuhi kebutuhan dasar itu.

Ada individu cukup puas dengan apa yang dihasilkan dan menerima dengan kualitas minimum, namun banyak individu lainnya tidak puas dengan kualitas kebutuhan dasar yang diterimanya dan menginginkan peningkatan dan perubahan. Banyak penelitian dari para ahli perilaku menunjukkan bahwa, tingginya tujuan yang ingin dicapai berkorelasi secara signifikan dengan kebutuhan dasar yang ingin dicapai. Kita sering melihat dalam kehidupan sehari-hari yang ditemui, bahwa seorang pekerja atau wirausaha yang cukup puas dengan apa yang diterimanya maka orang tersebut tidak mempunyai keinginan untuk menetapkan tujuan hidup yang lebih tinggi. Tidak ada keinginan untuk meningkatkan kemampuan, tidak mempunyai kreatifitas dan inovasi yang tinggi dalam bekerja atau berusaha.

## 2. Psikologis

Selain kebutuhan fisiologis, seorang wirausaha juga perlu mengenal kebutuhan psikologis yang menjadi penyebab meningkatnya prestasi individu. Yang pada dasarnya bahwa individu setelah terpenuhi akan kebutuhan fisiologis maka seseorang akan menuntut akan kebutuhan yang lain dalam hal ini kebutuhan psikologis seperti;

- *Kebutuhan akan kasih sayang*, seseorang yang sudah terpenuhi akan kebutuhan dasar diatas, maka individu tersebut membutuhkan jalinan kasih sayang dengan keluarga maupun membentuk keluarga bagi yang belum berkeluarga.
- *Kebutuhan mempertahankan diri*, tuntutan kebutuhan ini berkaitan dengan mempertahankan harga diri seperti untuk tidak dipermalukan, kehilangan muka serta mempertahankan prestise.
- *Kebutuhan memperkuat diri*, kebutuhan ini berkaitan dengan tuntutan individu akan pengembangan diri, menaikan prestise dan mendapat pengakuan diri, serta memuaskan diri dengan dapat menguasai orang lain.

Kebutuhan-kebutuhan yang diuraikan diatas harus dipahami benar bagi seorang manajer atau wirausaha, hal ini berguna dalam motivasi diri sendiri maupun memotivasi orang lain.

## 2. *Faktor Eksternal.*

Teori ini menjelaskan faktor-faktor yang dikendalikan melalui pengaruh yang dipunyai oleh seorang manajer atau wirausaha yang berupa imbalan-imbalan sebagai berikut:

- Gaji
- Kondisi kerja
- Penghargaan
- Jenjang karier
- Tanggung jawab

Bahwa seseorang pekerja termotivasi untuk bekerja lebih baik tergantung dari faktor yang dikendalikan oleh seorang pemimpin perusahaan atau seorang wirausaha dan interaksi positif antar dua faktor tersebut yang pada umumnya menghasilkan tingkat motivasi yang tinggi.

Teori motivasi eksternal tidak mengabaikan teori motivasi internal, tetapi justru mengembangkannya. Teori motivasi eksternal menjelaskan kekuatan yang ada didalam individu yang dipengaruhi factor-faktor intern yang dikendalikan oleh manajer atau seorang wirausaha berupa imbalan-imbalan seperti diuraikan diatas.

Manajer perlu memahami dan mengenal motivasi eksternal untuk mendapat tanggapan positif dari karyawannya. Tanggapan yang positif ini menunjukkan bahwa bawahan-bawahannya sedang bekerja demi kemajuan organisasi. Seorang manajer dapat mempergunakan motivasi eksternal yang positif maupun yang negatif. Motivasi positif memberikan imbalan-imbalan berupa penghargaan untuk pelaksanaan kerja yang baik. Motivasi negatif memperlakukan hukuman bila pelaksanaan kerja tidak baik. Keduanya dapat dilakukan oleh pimpinan perusahaan. Teori McGregor dan Herzberg akan membantu menjelaskan teori motivasi eksternal berikut ini.

### ***Teori X dan teori Y McGregor***

Teori motivasi yang menggabungkan motivasi internal dan motivasi eksternal dikembangkan oleh **Douglas McGregor**, Ia seorang psikolog sosial Amerika, dalam proyek risertnya meneliti tentang *motivasi dan perilaku* umum tentang anggota organisasi, telah merumuskan perbedaan dua teori dasar mengenai perilaku manusia. Kedua teori itu disebut dengan nama **teori X dan teori Y**.

Teori tradisional mengenai kehidupan organisasi banyak diarahkan dan dikendalikan atas dasar teori X adalah:

1. Rata-rata para pekerja itu malas, tidak suka bekerja dan akan menghindar bila dapat.
2. Karena pada dasarnya tidak suka bekerja, maka harus dipaksa, dikendalikan, diperlakukan dengan hukuman, dan diarahkan untuk pencapaian tujuan organisasi
3. Rata-rata pekerja lebih senang dibimbing, berusaha menghindari tanggung jawab, mempunyai ambisi yang kecil, keamanan drnya diatas segala-galanya.

Teori X ini masih banyak digunakan dalam organisasi-organisasi, karena para manajer percaya bahwa anggapan-anggapan itu benar, dan banyak sifat-sifat yang dapat diamati dari perilaku manusia sesuai dengan anggapa-anggapan tersebut. Namun teori X tidak dapat menjawab seluruh fakta yang ada yang terjadi dalam organisasi. Oleh karena itu *McGregor* menjawabnya dengan teori Y, yang dinyatakan lebih realistis. Menurut teori Y kodrat perilaku manusia tidak sesuai dengan anggapan teori X. Mereka berperilaku seperti anggapan teori X karena mereka memperoleh perlakuan tertentu dalam organisasi.

Angapan-anggapan teori Y adalah:

1. Usaha fisik dan mental yang dilakukan manusia dalam bekerja adalah kodrat manusia, sama halnya dengan bermain atau beristirahat.
2. Rata-rata manusia bersedia belajar, dalam kondisi yang layak , tidak hanya menerima tetapi mencari tanggung jawab.

3. Ada kemampuan yang besar dalam kecerdikan, kreatifitas, dan daya imajinasi dalam memecahkan masalah-maslah dalam organisasi yang secara luas tersebar pada seluruh karyawan.
4. Pengendalian ekstern dan hukuman bukan satu-satunya untuk mengerahkan usaha pencapaian tujuan organisasi.
5. keterikatan pada tujuan organisasi adalah fungsi pengharagaan yang diterima karena prestasinya dalam pencapaian tujuan tersebut.
6. organisasi seharusnya memberikan kemungkinan orang untuk mewujudkan potensinya, dan tidak digunakan sebagian.

Anggapan-anggapan teori Y ini dapat lebih mengarahkan tercapainya motivasi yang lebih tinggi dan menaikkan kemungkinan kebutuhan individu dan tercapainya tujuan organisasi. Dasar utama teori Y adalah *integrasi dan kerjasama*. Dengan integrasi, para karyawan dapat mencapai tujuan mereka sendiri melalui sumbangannya dalam pencapaian tujuan organisasi dimana dia mengikat diri.

Perlu dipahami, bahwa motivasi eksternal seharusnya cukup fleksibel untuk menyesuaikan diri dengan setiap keunikan orang dalam organisasi. Para karyawan seharusnya tidak untuk cocok dengan satu teori yang kaku atau pandangan manajer atau pimpinan perusahaan. Hal ini berlaku juga pada penerapan teori X dan teori Y yang dicetuskan McGregor.

### ***Pendekatan-pendekatan terhadap Motivasi.***

Motivasi dapat dipandang sebagai suatu proses psikologi dasar yang terdiri atas berbagai kebutuhan, dorongan dan tujuan. *Pendekatan hubungan manusia tradisional* pada umumnya tidak menyadari pentingnya proses hubungan ini. Pandangan tersebut didasarkan pada 3 asumsi berikut ini:

1. Personalia terutama dimotivasi secara ekonomis, perasaan aman serta kondisi kerja yang baik.
2. Pemenuhan ketiga hal itu akan mempunyai pengaruh positif pada semangat kerja mereka.
3. Ada korelasi positif antara semangat kerja dan produktivitas.

Dengan tiga asumsi ini, masalah motivasional yang dihadapi manajer relatif mudah dipecahkan dan diselesaikan. Semua hal yang harus dilakukan manajemen menyangkut rencana-rencana insentif moneter, jaminan keamanan, dan pengaturan kondisi kerja secara baik; semangat kerja akan meningkat dan produktivitas maksimum akan tercapai. Banyak ahli hubungan manusia, psikologi industri dan teknisi industri mendukung pendekatan ini, dan kemudian para personalia manajer mengimplementasikan dalam praktek.

Dalam kenyataannya, pendekatan hubungan manusia tradisional tidak sepenuhnya berjalan dalam praktek. Telah terbukti pendekatan ini terlalu sederhana untuk dapat memecahkan masalah masalah motivasional yang kompleks yang dihadapi manajemen. Ketiga asumsi menjadi tidak valid atas dasar pembuktian melalui pengalaman dan penelitian. Motivasi manusia jauh lebih kompleks dan berbeda dari pendekatan ekonomik, keamanan dan kondisi kerja yang disarankan. Pendekatan tradisional hanya mengungkapkan permukaan masalah motivasi yang sangat kompleks. Ada sejumlah variabel-variabel internal dan lingkungan yang mempengaruhi motivasi untuk bekerja.

Referensi :

[goenable.wordpress.com/2012/01/06/perilaku-individu-dalam-organisasi/](http://goenable.wordpress.com/2012/01/06/perilaku-individu-dalam-organisasi/)

[elqorni.wordpress.com/2014/02/17/konsep-prilaku-individu-dalam-organisasi/](http://elqorni.wordpress.com/2014/02/17/konsep-prilaku-individu-dalam-organisasi/)