



# Pengantar Administrasi Bisnis: MOTIVASI , PENGELOLAAN INDIVIDU DAN KELOMPOK DALAM ORGANISASI BISNIS

Drs. M. judi Mukzam, M.Si dan Swasta Priambada, S.Sos, MAB  
Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Administrasi  
Email : [mjmukzam@yahoo.com](mailto:mjmukzam@yahoo.com) / [swasta\\_p@ub.ac.id](mailto:swasta_p@ub.ac.id)



## MODUL

# 7

MOTIVASI , PENGELOLAAN INDIVIDU DAN KELOMPOK

<p>1. PENDAHULUAN</p> <p>1.1. Pengantar</p> <p>1.2. Tujuan</p> <p>1.3. Definisi</p> <p>2. MOTIVASI KARYAWAN</p> <p>2.1. Sumber Motivasi</p> <p>2.2. Proses Motivasi</p> <p>3. TEORI-TEORI MOTIVASI</p> <p>3.1. Teori Hirarkhi Kebutuhan</p> <p>3.2 Teori Dua Faktor</p> <p>3.3 Teori X dan Y</p>	<p>3.4 Teori Harapan</p> <p>3.5 Teori Penguatan</p> <p>4. PERILAKU KELOMPOK</p> <p>4.1 Tipe Kelompok</p> <p>4.2. Kelompok Informal.</p> <p>4.3 Kelompok versus Tim.</p>
--	---

## 1. PENDAHULUAN

### 1.1. Pengantar

Motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan (energi) seseorang yang dapat menimbulkan dorongan dan entusiasmenya dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri (motivasi intrinsik) maupun dari luar individu (motivasi ekstrinsik). Seberapa kuat motivasi yang dimiliki individu akan banyak menentukan terhadap kualitas perilaku yang ditampilkannya, baik dalam konteks belajar, bekerja maupun dalam kehidupan lainnya.. Kajian tentang motivasi telah sejak lama memiliki daya tarik tersendiri bagi kalangan pendidik, manajer, dan peneliti, terutama dikaitkan dengan kepentingan upaya pencapaian kinerja (prestasi) seseorang. Untuk memahami tentang motivasi, kita akan bertemu dengan beberapa teori tentang motivasi, antara lain : (1) teori Abraham H. Maslow (Teori Kebutuhan); (2) Teori X dan Y; (3)) teori Herzberg (Teori Dua Faktor); (4) teori Penguatan; (5) Teori Victor H. Vroom (teori Harapan)

### 1.2. Tujuan

Setelah mempelajari modul ini, diharapkan mahasiswa dapat :

- Memahami sifat dan sumber motivasi kerja
- Menjelaskan lima teori motivasi kerja
- Menjelaskan sifat-sifat kelompok dan tim dan membedakan antara keduanya



- Menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja kelompok dan tim
- Mengenali sumber konflik dan memahami bagaimana menyelesaikannya dengan negosiasi.

### 1.3. Definisi

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

## 2. MOTIVASI KARYAWAN

### 2.1. Sumber Motivasi.

Motivasi merupakan keadaan yang mengakibatkan, mempengaruhi dan memelihara perilaku manusia. Kendati demikian motivasi juga merupakan subyek yang sangat membingungkan karena tidak dapat diamati atau diukur secara langsung, tetapi harus disimpulkan dari perilaku yang nampak. Sebagaimana dikatakan Reksohadiprodjo (1992) "*perilaku manusia sebenarnya hanyalah cerminan yang paling sederhana motivasi dasar mereka*".

Memotivasi karyawan adalah kunci dari efektivitas manajemen. Seorang manajer harus memotivasi para bawahannya agar mau bekerja keras untuk mencapai tujuan perusahaan. Termotivasi tidaknya karyawan, dan tinggi rendahnya motivasi kerja karyawan dapat diamati dari perilaku yang berupa intensitas, arah dan ketekunannya dalam melakukan pekerjaannya.

- 1) Intensitas, mengacu kepada seberapa keras (kuatnya, hebatnya, bergelornya) seorang berupaya.
- 2) Arah terkait kepada tujuan yang diharapkan akan dicapai, sehingga mempengaruhi bagaimana upaya itu dilakukan. Kaitannya dengan organisasi arah ini mengacu kepada hal-hal yang menguntungkan organisasi.
- 3) Ketekunan merupakan ukuran tentang berapa lama seseorang dapat mempertahankan usahanya. Ketekunan mencakup frekuensi kegiatan, durasi kegiatan, ketabahan, keuletan dan kemampuan dalam menghadapi rintangan dan kesulitan;

Motivasi adalah dorongan untuk melakukan sesuatu (bekerja). Dorongan utama dari suatu perilaku adalah kebutuhan. Untuk mendapat hasil yang maksimum, manajer harus menjamin bahwa karyawan akan dipuaskan kebutuhannya. Namun motif/dorongan bukan hanya dihasilkan oleh kebutuhan tetapi juga oleh dua kumpulan sumber yang terpisah tetapi berhubungan yaitu motif intrinsik dan ekstrinsik.

1. Motif ekstrinsik bersifat nyata dan dapat dilihat orang lain, berupa dorongan untuk melakukan sesuatu untuk mendapatkan sesuatu yang lain. Di tempat kerja motif ekstrinsik mencakup gaji, tunjangan, dan promosi, menghindari hukuman.
2. Motif intrinsik berupa dorongan untuk melakukan sesuatu . demi sesuatu itu sendiri dalam arti karena memang dia menyukai dan senang melakukannya. Motif ini mencakup perasaan tanggung jawab, tertantang, tugas yang berarti.

Yang harus diingat banyak motivator yang mempunyai unsur intrinsik sekaligus ekstrinsik. Misalnya Regina yang memenangkan Indonesia Idol 2012, menerima hadiah yang merupakan motivator ekstrinsik. Akan tetap pada waktu yang bersamaan "kemenangan" dalam situasi kompetitif mungkin menjadi motivasi yang lebih kuat secara internal.

## 2.2. Proses motivasi

Gambar 7.1 menggambarkan proses motivasi. Kebutuhan menghasilkan dorongan yang bertujuan pada insentif. Dalam konteks sistem, motivasi mencakup tiga elemen yang berinteraksi dan saling tergantung. (.Luthans,2006)

1. Kebutuhan, yaitu kekurangan yang dirasakan individu, baik yang bersifat fisiologis (mis. kekurangan makanan, air dalam tubuh) , maupun yang bersifat psikologis (mis, ketiadaan teman).



2. Dorongan, atau motif (dua istilah yang biasa digunakan secara bergantian) terbentuk untuk mengurangi kebutuhan. Dorongan fisiologis dan psikologis adalah tindakan yang berorientasi dan menghasilkan daya dorong dalam meraih insentif. Kebutuhan akan makanan dan minuman diterjemahkan sbg dorongan lapar dan haus, kebutuhan berteman menjadi dorongan untuk berafiliasi.
3. Insentif , yaitu semua yang akan mengurangi sebuah kebutuhan atau dorongan . dengan demikian , memperoleh insentif akan cenderung memulihkan keseimbangan fisiologis atau psikologis dan akan mengurangi dorongan . Makan, minum, dan berteman cenderung memulihkan keseimbangan dan mengurangi dorongan yang ada. Makanan, air, dan teman merupakan insentif dalam contoh ini.

## 3. TEORI – TEORI MOTIVASI

Teori motivasi dapat dikelompokkan pada dua kategori, yaitu teori kepuasan dan teori proses.

- 1) Teori Kepuasan (*content*), berfokus pada faktor-faktor dalam diri individu apa yang mendorong, mengarahkan, mempertahankan dan menghentikan perilaku. Termasuk teori kepuasan adalah teori jenjang kebutuhan Maslow, teori X dan Y Gregor, teori dua Faktor- Herzberg

- 2) Teori Proses, fokus pada bagaimana dan dengan cara apa perilaku didorong, diarahkan, dipertahankan, dan dihentikan. Termasuk teori proses adalah Teori Harapan V.Vroom, Teori Penguatan dan Teori Keadilan J.S. Adams

### 3.1. Teori Hirarkhi Kebutuhan Maslow

Maslow mempelajari kebutuhan untuk memperoleh pemahaman bagaimana perusahaan memotivasi karyawannya. Dia mengembangkan daftar mengenai berbagai kebutuhan manusia berdasarkan asumsi-asumsi penting berikut:

- Motivasi berasal dari kebutuhan
- Orang termotivasi untuk memenuhi kebutuhan yang belum terpenuhi; kebutuhan yang telah terpenuhi tidak lagi memberikan motivasi.
- Kebutuhan manusia disusun menurut hirarkhi kepentingan; setelah mereka memenuhi satu kebutuhan, muncullah kebutuhan lain dengan tingkat yang lebih tinggi dan memotivasi seseorang untuk memenuhi.
- Maslow mengusulkan agar semua orang memenuhi kebutuhan dasarnya sebelum melangkah pada kebutuhan yang lebih tinggi.

Kebutuhan manusia terdiri dari lima hirarkhi yaitu:

1. Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*)  
Kebutuhan yang paling dasar ini dapat berupa, gaji, ruang istirahat, waktu makan siang, udara bersih, balas jasa, liburan, cuti, jam istirahat.
  2. Kebutuhan akan keamanan dan rasa aman (*safety and security needs*)  
Ini merupakan kebutuhan tingkat kedua, dapat berupa kebutuhan pengembangan karyawan, kondisi kerja yang aman, serikat kerja, jaminan pensiun, asuransi, sistem penanganan keluhan
  3. Kebutuhan sosial (*social needs*)  
Kebutuhan pada jenjang ketiga ini mencakup kebutuhan kelompok kerja formal dan informal, rekreasi bersama, acara-acara peringatan
  4. Kebutuhan harga diri (*esteem needs*)  
Kebutuhan tingkat yang ke empat ini dicerminkan oleh kebutuhan akan kekuasaan, ego, promosi, hadiah, status symbol, pengakuan, jabatan
  5. Kebutuhan akan aktualisasi diri. (*self-actualization needs*)  
Kebutuhan ini merupakan tingkat kebutuhan tertinggi dan ia merupakan realisasi lengkap dari potensi seseorang. Bentuknya dapat berupa pekerjaan yang menantang, pekerjaan kreatif, dan pengembangan potensi diri
- Maslow mengusulkan agar semua orang memenuhi kebutuhan dasarnya sebelum melangkah pada kebutuhan yang lebih tinggi.



### 3.2 Teori Dua Faktor Herzberg (Motivation-hygiene Theory)

Teori ini memandang bahwa kepuasan kerja berasal dari keberadaan motivator intrinsik, dan ketidakpuasan kerja berasal dari ketidakberadaan faktor-faktor ekstrinsik. *Faktor ekstrinsik* (konteks pekerjaan) yang meliputi; upah, keamanan kerja, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, mutu penyelia, dan mutu hubungan interpersonal sesama rekan kerja, atasan dan bawahan. Ketiadaan

faktor ekstrinsik menyebabkan ketidakpuasan, keberadaannya thd kepuasan tidak selalu memotivasi mereka. *Faktor intrinsik* (isi kerja) meliputi; kemajuan, pengakuan, tanggung jawab, pencapaian prestasi, kemungkinan berkembang, dan pekerjaan itu sendiri. Ketiadaan faktor Intrinsik bukan berarti tidak puas, tetapi keberadaannya akan memotivasi mereka untuk berprestasi baik.

Dari semua faktor yang dikendalikan oleh manajer, faktor manakah yang paling efektif dalam menghasilkan usaha keras yang antusias?

Herzberg mengelompokkan faktor-faktor dimaksud ke dalam dua kelompok yaitu:

1. Faktor pemeliharaan (*Hygiene factor*), yaitu faktor-faktor yang dapat menyebabkan ketidakpuasan apabila tidak ada, namun tidak selalu memotivasi para karyawan, bila ditingkatkan. Faktor-faktor ini banyak berhubungan dengan lingkungan pekerjaan.
2. Motivator nyata (*Real motivators*), faktor-faktor yang dapat digunakan untuk memotivasi para karyawan, dalam arti dapat membuat para karyawan lebih produktif dan memberi mereka banyak kepuasan. Faktor-faktor ini sebagian besar berkaitan dengan kadar pekerjaan.

### 3.3 Teori X dan Y McGregor

McGregor, seorang murid Mayo, mempelajari motivasi dari perpektif bagaimana manajer memandang karyawannya. Sikap yang ditunjukkan oleh manajer terhadap karyawan juga mempengaruhi motivasi karyawan. Nickels et.al (2009:348) sikap para manajer pada umumnya termasuk dalam salah satu dari dua kumpulan asumsi manajerial yang berbeda, yang disebut Teori X dan Teori Y.

- Manajer Teori X cenderung akan mengawasi pekerjaan bawahan , mengarahkan, dan memotivasi karyawan melalui hukuman dibanding penghargaan.
- Manajer Teori Y cenderung menekankan suasana manajerial yang rileks, memberi ruang pada karyawan untuk berkreasi melauai pemberdayaan

Asumsi manajemen teori X adalah:

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

Asumsi manajemen teori X adalah:

- Sebagian besar orang suka bekerja; ini sama alaminya dengan bermain
- Sebagian besar orang dengan sendirinya berusaha mencapai tujuan yang telah menjadi komitmen mereka.
- Dalamnya komitmen seseorang terhadap tujuan tergantung pada penghargaan yang diterima karena telah mencapai tujuan tersebut.
- Dalam kondisi tertentu sebagian besar orang tidak hanya menerima, tetapi juga mencari tanggung jawab
- Orang orang mampu menggunakan tingkat imajinasi, kreativitas,

dan kecerdasan untuk menyelesaikan masalah.

- Orang-orang termotivasi oleh berbagai penghargaan. Setiap pekerja terstimulasi oleh penghargaan yang unik bagi para pekerja itu (waktu istirahat, uang, pengakuan, dll.)

### 3.4 Teori Harapan (expectancy theory)

Menurut Victor Vroom, harapan karyawan dapat mempengaruhi motivasi satu individu. Karena itu tingkat upaya seseorang dalam melaksanakan tugas



tergantung pada harapannya akan hasil. Harapan antar individu berbeda-beda. Karena itu, karyawan membangun pandangan mereka sendiri dalam hal kesulitan tugas dan nilai penghargaan.

- Edward Lawler mengubah Teori Vroom dan mengusulkan bahwa para manajer sebaiknya mengikuti lima langkah untuk meningkatkan kinerja karyawan
  - 1) Menentukan penghargaan yang dihargai karyawan
  - 2) Menentukan standar kinerja yang dapat dicapai
  - 3) Memastikan bahwa standar kinerja dapat dicapai
  - 4) Menjamin penghargaan terikat dengan kinerja
  - 5) Yakin bahwa penghargaan dianggap memadai.

### 3.5 Teori Penguatan (Reinforcement Theory)

Teori penguatan tidak terfokus pada apa yang mendasari perilaku, tetapi pada apa yang mengendalikan perilaku, yaitu penguatan (positif atau negatif) Penguat positif dan negatif memotivasi seseorang untuk berperilaku dalam cara-cara tertentu. Orang berperilaku tertentu karena belajar dari masa lampau, bahwa perilaku tertentu dapat mendatangkan hasil yang menyenangkan atau tidak menyenangkan. Orang umumnya lebih menyukai konsekuensi yg menyenangkan (mendapatkan penghargaan) , dan kalau mungkin menghindari akibat yang tidak menyenangkan (hukuman).

Teori Penguatan didasarkan pada pemikiran penguat positif dan negatif, akan memotivasi seseorang untuk berperilaku dalam cara-cara tertentu.

Jadi motivasi adalah hasil dari pendekatan penghargaan dan hukuman

Individu-individu bertindak untuk mendapatkan penghargaan dan menghindari hukuman.

- Penguatan positif adalah penghargaan, seperti pujian, pengakuan, dan kenaikan bayaran.
- Penguatan negatif meliputi teguran, bayaran yang dikurangi, pemberhentian sementara dan pemecatan.

## 4.PERILAKU KELOMPOK

Orang selalu berhimpun dalam kelompok, dan lazimnya setiap orang dalam organisasi menjadi anggota beberapa kelompok. Robbins & Judge,1 (2008:356) mendefinisikan kelompok (*group*) sebagai dua atau lebih individu yg berinteraksi, dan saling bergantung, bergabung untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu . Tujuan tersebut dapat berupa materi atau psikologis.

### 4.1, Tipe-tipe Kelompok.

Di dalam organisasi terdapat bermacam-macam kelompok, dan dibedakan menjadi dua, yaitu kelompok formal dan kelompok informal. Kelompok formal, adalah kelompok yang diciptakan oleh keputusan manajerial untuk mencapai tujuan organisasi. Kelompok formal dibedakan menjadi dua, yaitu:

- 1) Kelompok Perintah, kelompok yang tersusun atas seorang manajer dan bawahan-bawahan langsungnya.
- 2) Kelompok Tugas, kelompok yang bekerjasama untuk menyelesaikan tugas tertentu, yang dapat melintasi hubungan komando

Kelompok Informal, kelompok yang muncul dan berkembang secara alamiah yang bekerja karena kebutuhan sosial. Kelompok informal dibedakan menjadi dua yaitu:

- 1) Kelompok Kepentingan, mereka yang bekerja sama untuk mencapai sasaran khusus yang menjadi kepedulian dari setiap anggota kelompok
- 2) Kelompok Persahabatan, mereka yg bergabung bersama karena mereka berbagi satu atau lebih karakteristik, spt; umur, jenis keyakinan politik, hoby, etnik.

Kelompok perintah dan kelompok tugas dibentuk oleh organisasi untuk mencapai tujuannya, yaitu kebutuhan organisasi . tetapi keduanya tidak dapat memenuhi kebutuhan individu/karyawan. Kebutuhan individu mereka sebagian besar hanya dapat dipenuhi melalui kelompok informal.

### 4.2. Kelompok Informal.

Kelompok informal, baik kelompok kepentingan maupun kelompok persahabatan mempunyai kekuatan tersendiri dalam organisasi. Kelompok ini kehadirannya tidak bisa dihindari atau dihalang-halangi. Untuk itu pihak manajer perlu mengakomodasi kehadirannya. Kalau tidak justru akan merugikan organisasi.

Fungsi organisasi informal dalam organisasi meliputi: Membuat sistem total menjadi lebih efektif, Meringankan beban kerja manajemen, mengisi kekosongan

kemampuan manajer, memberi "katup" yang aman bagi emosi karyawan, dan meningkatkan komunikasi.

#### 4.3. Kelompok versus Tim

Istilah tim biasa digunakan untuk sembarang kelompok, khususnya agar masing-masing individu bekerja sama dan saling memotivasi namun antara keduanya berbeda. Kelompok Kerja (work group) Kelompok yang berinteraksi dalam berbagai informasi dan dan saling bergantung, dan bergabung untuk mencapai sasaran. Tim Kerja (work team) adalah kelompok yang upaya-upaya individunya menghasilkan kinerja yang lebih besar daripada jumlah dari masukan-masukan individual. (Robbins & Judge,1 (2008). Gambar 6.4 memberikan ilustrasi perbedaan kelompok dan tim.



## REFERENSI

- Alma, Buchari. 2009. *Pengantar Bisnis*. Bandung: I Penerbit Alfabeta.
- Boone & Kurtz. 2002. *Pengantar Bisnis*, Jilid I & II. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Jatmiko. 2005. *Pengantar Bisnis*. Malang: UMM Press.
- Nickels, William G., Jam M. Hugh dan Susan M. Hugh. 2004. *Pengantar Bisnis: Understanding Business*. Jakarta: Salemba Empat.
- Luthans, Fred. 2006. *Organizational Behavior*, Edisi Bahasa Indonesia, *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. 2008. *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Jilid 1 dan 2. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.



## PROPAGASI

### A. Latihan dan Diskusi (Propagasi vertical dan Horizontal)

1. Bicaralah pada beberapa teman Anda tentang topik motivasi. Apa yang memotivasi mereka untuk giat belajar atau tidak giat belajar di kampus. Seberapa penting motivasi diri bagi mereka?
2. Pikirkanlah sebuah kelompok dengan siapa Anda telah berhubungan selama beberapa tahun – kelompok olah raga, kelompok persahabatan, dll – dan berusaha untuk mengingat bagaimana para pemimpin kelompok tersebut memotivasi kelompok itu untuk bertindak. Apakah para pemimpin memiliki sikap Teori X atau Teori Y? Seberapa sering uang digunakan sebagai motivator? Apa saja alat motivasional lainnya yang digunakan dan apakah efeknya?

### B. Pertanyaan (Evaluasi mandiri)

1. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi.
  - a. Apa yang dimaksud dengan motivasi.
  - b. Bagaimana cara untuk mengetahui ada tidaknya atau tingginya rendahnya motivasi kerja karyawan
2. Dengan kata-kata sendiri, jelaskan secara singkat teori motivasi Maslow.
3. Apakah perbedaan antara motif intrinsik dan ekstrinsik? Dapatkah keduanya berjalan bersamaan? jika dapat bagaimana?