

# **Bab 9**

# **Memotivasi & Memimpin**

# **Karyawan**

# Mengendalikan sifat dan pentingnya kontrak psikologis dalam lingkungan kerja

- Landasan dari hubungan **manusia** yang baik – interaksi antara karyawan dan majikan serta sikap mereka terhadap yang lain – adalah angkatan kerja yang puas dan termotivasi.
- Kepuasan dan motivasi bergantung pada **kontrak psikologis** antara organisasi dan karyawan: sejumlah harapan yang dipegang oleh karyawan menyangkut kontribusi yang akan mereka berikan dan yang akan diberikan organisasi sebagai imbalannya.

# Kepuasan Kerja & Semangat Kerja

- **Kepuasan kerja** adalah tingkatan kegembiraan yang didapatkan orang karena melakukan pekerjaan. Jika senang dengan pekerjaannya, mereka akan relatif puas. Karyawan yang puas mungkin memiliki semangat kerja yang tinggi – keseluruhan sikap karyawan terhadap lingkungan kerja mereka.
- **Semangat kerja** mencerminkan seberapa jauh mereka memahami bahwa kebutuhan mereka tercapai oleh pekerjaan mereka.
- jika semangat kerja yang rendah bisa mengakibatkan **perputaran karyawan** yang tinggi – persentase angkatan kerja organisasi yang keluar dan harus digantikan.

# **Bahayanya Karyawan Yang Tidak Termotivasi**

*“Tingkat perputaran yang tinggi mengakibatkan gangguan terhadap jadwal produksi, biaya pelatihan ulang yang tinggi, dan merosotnya produktivitas perusahaan”*

# Motivasi Karyawan

*“Motivasi adalah seperangkat kekuatan yang menyebabkan orang berperilaku dengan cara tertentu”*

- Douglas McGregor mengklasifikasi keyakinan tentang perilaku manusia menjadi dua perangkat asumsi:
  1. Manajer yang menganut **Teori X** yakin bahwa pada dasarnya orang malas dan harus dihukum atau diimbali.
  2. Manajer yang menganut **Teori Y** yakin bahwa orang pada dasarnya tertarik untuk menjadi produktif dan cenderung mendapatkan karyawan yang puas dan termotivasi.

## Teori X

Orang malas.

Orang tidak punya ambisi dan tidak mau tanggung jawab.

Orang mementingkan diri sendiri.

Orang menentang perubahan.

Orang mudah dihasut dan tidak pintar.

## Teori Y

Orang energik.

Orang berambisi dan mencari tanggung jawab.

Orang dapat menjadi tidak mementingkan diri sendiri.

Orang ingin menyumbang ke pertumbuhan dan perubahan bisnis.

Orang pintar.

Teori X dan Teori Y

## Contoh Umum


Pemenuhan diri  
Status  
Pertemanan  
Stabilitas  
Tempat tinggal



## Contoh Organisasional

Pekerjaan yang menantang  
Jabatan pekerjaan  
Teman di tempat kerja  
Rencana pensiun  
Gaji

Hierarki kebutuhan Maslow



Kepuasan

Tidak ada Kepuasan

Faktor-faktor Motivasi

- pencapaian
- pengakuan
- pekerjaan itu sendiri
- tanggung jawab
- kemajuan dan pertumbuhan

Ketidakpuasan

Tidak ada Ketidakpuasan

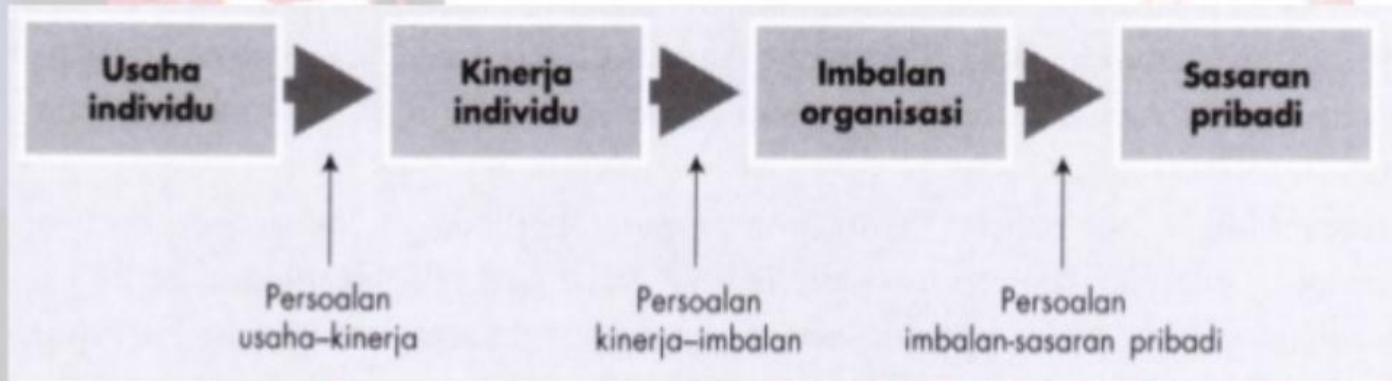
Faktor-faktor Higienis

- penyeliaan
- kondisi bekerja
- hubungan antar pribadi
- bayaran dan keamanan
- kebijakan dan administrasi perusahaan



Teori Dua Faktor





# Model Teori Ekspektansi

# Motivasi Karyawan

3. **Model hierarki kebutuhan manusia** Abraham Maslow berpendapat bahwa orang yang bekerja berupaya memuaskan satu atau lebih dari lima kebutuhan yang berbeda.
4. **Teori dua faktor** dari Frederick Herzberg menyatakan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan bergantung pada *faktor-faktor higienis*, seperti kondisi kerja, dan *faktor motivasi*, seperti pengakuan karena pekerjaan dilakukan dengan baik.

# Program Utama Untuk Pekerjaan Lebih Menarik

**5 Program utama** yang dirancang untuk membuat pekerjaan menjadi lebih menarik dan lebih dihargai:

**1. Teori Reinforcement/ Modifikasi perilaku:** Teori bahwa perilaku dapat didorong atau dikurangi dengan cara memberikan saran berupa imbalan atau hukuman.

**2. Manajemen berdasarkan tujuan:** Serangkaian prosedur yang mencakup manajer dan bawahannya dalam menetapkan sasaran dan mengevaluasi kemajuan.

**3. Manajemen partisipatif dan pemberdayaan:** Metode meningkatkan kepuasan kerja dengan cara memberi kesempatan kepada karyawan untuk memberikan suara dalam manajemen pekerjaannya dan perusahaan

**4. Manajemen tim:** Metode meningkatkan kepuasan dengan memberikan tanggung jawab membuat keputusan untuk kegiatan-kegiatan kecil tertentu

**5. Pengayaan pekerjaan:** Metode meningkatkan kepuasan kerja dengan cara menambah satu atau lebih faktor motivasi ke dalam kegiatan kerja.

# Kepemimpinan

Satu komponen penting dari fungsi manajer sebagai pengarah adalah **kepemimpinan**, yaitu proses memotivasi orang lain untuk bekerja memenuhi tujuan tertentu.

1. **Otokratis:** Gaya manajerial di mana manajer biasanya memberikan perintah dan mengharapkan mereka dipatuhi tanpa ragu-ragu.
2. **Demokratis:** Gaya manajerial di mana manajer meminta masukan dari bawahannya sebelum membuat keputusan, tetapi tetap memegang kekuatan akhir dalam pembuatan keputusan.
3. **Wewenang penuh:** Gaya manajerial dimana manajer biasanya berperan sebagai penasihat terhadap bawahannya yang diperbolehkan membuat keputusan