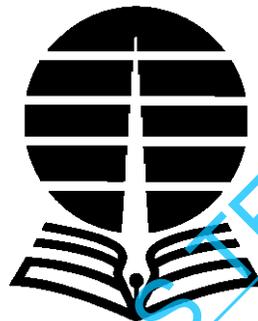


TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**ANALISIS MOTIVASI KARYAWAN DALAM
MENINGKATKAN OMZET IKLAN KALTENG POS**



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen**

Disusun Oleh :

PANDIT D.M. BAWANA

NIM: 018823333

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA**

2013

ABSTRAK

Analisis Motivasi Karyawan Dalam Meningkatkan Omset Iklan Kalteng pos

Pandit DM Bawana
Universitas Terbuka
bawanapandit@gmail.com

Kata Kunci: karyawan, keinginan untuk bekerja, kebutuhan berprestasi, kebutuhan kekuasaan dan kebutuhan berafiliasi

Penelitian ini dilakukan agar dapat memperkaya khazanah bagi psikologi perusahaan penerbitan dan organisasi khususnya peran motivasi dalam meningkatkan omset Iklan yang merupakan salah satu pendapatan perusahaan yang mempunyai peranan yang sangat penting bagi Kalteng Pos bisa keluar dari dampak kebakaran.

Hasil penelitian, karyawan memiliki dorongan atau keinginan untuk bekerja karena adanya kebutuhan berprestasi, kebutuhan kekuasaan dan kebutuhan berafiliasi, ini menunjukkan bahwa kebutuhan yang satu melengkapi kebutuhan yang lain. Komunikasi yang didasari ketulusan dan empati dapat memotivasi rekan kerja, terlebih jika ungkapan yang disampaikan benar-benar muncul dari hati. Tetap terjaganya suasana kondusif dalam tubuh organisasi juga sangat diharapkan sehingga karyawan dapat berkembang ke arah yang lebih baik.

Dapat disimpulkan bahwa motivasi karyawan dalam meningkatkan omzet iklan pada kalteng pos dalam kategori baik. Semua faktor atau dimensi terkait motivasi karyawan memberikan kontribusi yang baik dalam meningkatkan omzet iklan pada kalteng pos. Pendekatan motivasi karyawan pada kalteng pos yang paling baik adalah pada kebutuhan akan berafiliasi. Peningkatan motivasi karyawan dalam meningkatkan omzet iklan perlu dilakukan secara terus menerus dan perlu adanya komitmen antara bawahan dan atasan terhadap target yang ditentukan. Perlu langkah-langkah optimal agar dimensi-dimensi yang mempengaruhi motivasi karyawan dapat terus ditingkatkan, misalnya, ada pertemuan rutin.

ABSTRACT**Analysis of Employee Motivation
In increasing turnover advertisement of Kalteng Pos**

Pandit DM Bawana
The Open University
bawanapandit@gmail.com

Keywords: employees, desire to work, the need for achievement, need for power and affiliation needs

This research was conducted in order to enrich the treasury for psychology publishing company and organizational in particular the role of motivation in improving the turnover Advertising revenue is one company that has a very important role for Kalteng Pos could get out of the fire impact.

The results of the study, employees have the drive or desire to work because of the need for achievement, need for power and affiliation needs, this indicates that the requirement that one complements the other needs. Communication is based on sincerity and empathy can motivate co-workers, especially if the expression is conveyed really come from the heart. Remain subdued atmosphere conducive to the organization of the body is also expected that employees can develop into a better direction.

It can be concluded that the motivation of employees in improving the turnover of advertisements on Kalteng Pos in both categories. All relevant factors or dimensions of employee motivation contributed well in improving the turnover of advertisements on Kalteng Pos. Approach to employee motivation in Kalteng Pos, the best is on the need for affiliation. Improving employee motivation to increase the turnover of advertising should be carried out continuously and the need for commitment between subordinates and superiors against specified targets. Measures need to be optimized so that the dimensions that affect employee motivation can be improved, for example, there are regular meetings.

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul "ANALISIS MOTIVASI KARYAWAN DALAM MENINGKATKAN OMSET IKLAN KALTENG POS " adalah hasil karya saya sendiri dan seluruh sumber yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Palangka Raya, 18 Desember 2013

Yang menyatakan,

METERAI
TAMPEL
PALANGKA RAYA
20
E52BEABF666887249



Pandit DM Bawana
NIM 018823333

LEMBAR PERSETUJUAN TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER**(TAPM)**

**JUDUL TAPM : ANALISIS MOTIVASI KARYAWAN DALAM
MENINGKATKAN OMZET IKLAN KALTENG
POS**

NAMA : PANDIT D.M. BAWANA

NIM : 018823333

PROGRAM STUDI : MAGISTER MANAJEMEN

Hari/Tanggal : Minggu / 19 Januari 2014

Pembimbing I



Dr. Abdul Djalil, M.Si
NIP 19551212 198103 1 005

Pembimbing II



Dr. Wahyudin Nor, SE., M.Si., AK. CA
NIP 19751115 199903 1 002

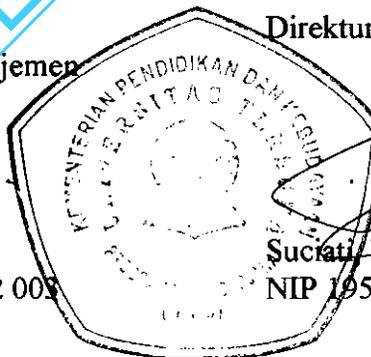
Mengetahui,

**Ketua Bidang Ilmu/
Program Magister Manajemen**



Maya Maria, SE., MM.
NIP 19720501 199903 2 005

Direktur Program Pascasarjana,



Suciati, M.Sc., Ph.D.
NIP 19520213 198503 2 001

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

PENGESAHAN

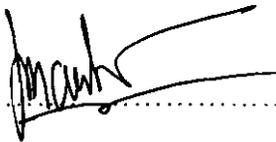
NAMA : PANDIT D.M. BAWANA
 NIM : 018823333
 PROGRAM STUDI : MAGISTER MANAJEMEN(MM)
 JUDUL TAPM : **ANALISIS MOTIVASI KARYAWAN DALAM
 MENINGKATKAN OMZET IKLAN KALTENG
 POS**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada:

Hari / Tanggal : Minggu / 19 Januari 2014
 Waktu : 09.00 -11.00 WIB
 Dan telah dinyatakan LULUS

Panitia Penguji TAPM

Ketua Komisi Penguji :
 Dr. M.YUNUS, MM : 

Penguji Ahli
 Dr. AGUS MAULANA, M.Si : 

Pembimbing I
 Dr. ABDUL DJALIL, M.Si : 

Pembimbing II
 Dr. WAHYUDIN NOR,SE.,M.Si.AK.,CA : 

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kehadirat Allah, Tuhan Yang Maha Esa karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan penulisan TAPM (Tesis) ini. Penulisan TAPM berjudul: Analisis Motivasi Karyawan Dalam Meningkatkan Omset Iklan Kalteng Pos ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen, Program Pascasarjana Universitas Terbuka.

Saya menyadari, tanpa bantuan dan bimbingan dari semua pihak, mulai dari perkuliahan sampai pada penulisan penyusunan TAPM ini, sangat sulit bagi saya untuk menyelesaikan TAPM ini. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini saya haturkan terimakasih sedalam-dalamnya kepada;

1. Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka Ibu Suciati, M.Sc.,Ph.D.
2. Kepala UPBJJ-UT Palangka Raya, Bapak Prof. Dr. Ir. Holten Sion, M.Pd..
3. Pembimbing I, Bapak Dr. Ir. Abdul Djalil, M.Si..
4. Pembimbing II Bapak Dr. Wahyudin Nor, SE.,M.Si., AK. CA.
5. Kabid Program MM-UT Ibu Maya Maria, SE., MM.
6. Orang tua saya yang selalu memberi motivasi agar saya selalu mengejar dan menimba ilmu pengetahuan.
7. Istri saya tercinta Suwarti dan kedua putri saya yang selalu memberi dorongan semangat.
8. Sahabat-sahabat satu angkatan program Magister Manajemen Universitas Terbuka Palangka Raya yang tidak bisa saya sebutkan satu per satu.

Akhir kata, saya berharap semoga Allah, Tuhan yang Maha Esa membalas kebaikan semua pihak yang telah membantu hingga rampungnya penulisan TAPM ini. Semoga TAPM ini membawa manfaat bagi semua pihak dan bagi pengembangan ilmu.

Palangka Raya, 18 Desember 2013

Penulis

Pandit Dimawana

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRACT	i
ABSTRAK	ii
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS	iii
LEMBAR PERSETUJUAN	iv
LEMBAR PENGESAHAN TAPM	v
LEMBAR PENGESAHAN	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	4
C. Tujuan Penelitian	5
D. Kegunaan Penelitian	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	7
A. Kajian Teori	7
B. Kerangka Berpikir	59
C. Definisi Operasional	61
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	62
A. Desain Penelitian	62
B. Populasi dan Sampel	62
C. Instrumen Penelitian	63
D. Teknik Pengumpulan Data	63
E. Alat dan Analisa Data	67
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	69
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	98
DAFTAR PUSTAKA	100

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Kuesioner.....	102

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, perusahaan tidak hanya diharapkan sebagai *wealth-creating institution*, namun jauh lebih dari itu diharapkan dapat melipat gandakan kekayaannya. Pelipatgandaan kekayaan memerlukan langkah-langkah besar dan cemerlang. Namun disisi lain persaingan pasar telah menciptakan tekanan, risiko dan ketidakpastian organisasi. Puncak tuntutan organisasi yaitu menjawab segala ancaman dan kesempatan dalam lingkungan yang semakin cepat berubah. Untuk menjawab tantangan itu secara otomatis sebuah organisasi mengikuti perkembangan yang ada. Untuk mendukung perubahan organisasional agen (manajemen) dipersyaratkan melakukan perubahan sistem kerja sehingga menghasilkan kinerja yang relative lebih baik.

Mangkunegara (2003) menyatakan, kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Karyawan sebagai tenaga kerja sangat mempengaruhi produktivitas perusahaan. Karena itu, perusahaan menempatkan tenaga kerjanya pada posisi yang penting dan utama dibandingkan dengan sumber daya lainnya yang dimiliki perusahaan. Tenaga kerja pada umumnya akan bersemangat untuk bekerja dengan sungguh-sungguh apabila kebutuhannya sebagai makhluk sosial dapat terpenuhi dengan baik. Seorang tenaga kerja cenderung melakukan tugasnya

dengan baik apabila ia memperoleh imbalan atau kompensasi yang layak sesuai dengan hasil pekerjaan yang telah ia lakukan untuk perusahaan. Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja organisasi adalah dengan meningkatkan motivasi para pekerja.

Motivasi merupakan pemicu kunci dalam mendukung dan mengarahkan perilaku. Perilaku manusia pada hakekatnya adalah berorientasi pada tujuan, dengan kata lain bahwa perilaku manusia pada umumnya dirangsang oleh keinginan untuk mencapai tujuan tertentu. Vroom (1964) dalam Robbins (2007: 245), menyatakan bahwa motivasi adalah suatu proses pengaturan atau pengarahan pilihan yang dibuat oleh seseorang terhadap alternatif kegiatan secara sukarela. Motivasi bukanlah sesuatu yang berdiri sendiri, namun keberadaan motivasi mengacu pada adanya kebutuhan sehingga tanpa adanya kebutuhan tidak akan ada motivasi.

Disisilain motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja agar karyawan mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu, cakap dan terampil, tetapi yang terpenting karyawan mau bekerja keras dan berkeinginan untuk mencapai kinerja yang optimal. Kemampuan, kecakapan dan keterampilan karyawan tidak ada artinya bagi perusahaan, jika karyawan tidak mau bekerja keras dengan mempergunakan kemampuan, kecakapan dan keterampilan yang dimilikinya.

Motivasi menjadi hal krusial ketika perusahaan dituntut untuk memenuhi target profit, yang setiap tahun terus naik. Baik produktivitas karyawan maupun omzet perusahaan. Omzet sebuah penerbitan surat kabar biasanya diukur dalam bentuk omzet koran dan iklan. Keberhasilan pemasaran dapat dilihat dari tingkat penjualan yang dicapai oleh suatu kegiatan pemasaran. Tingkat penjualan ini umumnya disebut dengan volume penjualan. Kotler (2000) menyatakan volume penjualan merupakan fungsi dari empat variabel yaitu produk, harga, promosi, dan distribusi. Produk merupakan wujud dari kegiatan produksi, baik berupa barang maupun jasa.

Seperti halnya Kalteng Pos yang pada tahun 2009, mengalami musibah kebakaran yang menghabiskan semua aset perusahaan. Omzet iklan merupakan salah satu pendapatan perusahaan yang mempunyai peranan yang sangat penting untuk Kalteng Pos bisa keluar dari dampak musibah kebakaran tersebut. Bagi Kalteng Pos, musibah kebakaran besar itu tetap membuat karyawan mempunyai tekad dan semangat yang kuat untuk kembali bangkit, sebagai perusahaan penerbitan surat kabar harian terbesar dan pertama di Kalimantan Tengah yang berkedudukan di Palangka Raya. Hal ini terlihat pada pendapatan iklan yang terjadi peningkatan dari tahun ke tahun yang tergambar pada tabel 1.1 berikut:

Tabel 1.1
Pendapatan Iklan Kalteng Pos (2009-2013)

Tahun	Pendapatan Iklan
2009	18,035,666,922
2010	20,874,540,543
2011	14,400,804,436
2012	15,396,655,649
2013 (Sept)	20,577,722,161

Sumber: Divisi Iklan Kalteng Pos (2013)

Karyawan mempunyai peranan yang sangat besar untuk memajukan perusahaan, bahkan keberhasilan suatu perusahaan tidak akan pernah bisa lepas dari peran yang namanya karyawan, itulah sebabnya, karyawan sudah seharusnya merupakan SDM yang berkualitas sehingga benar-benar bisa memberikan kontribusi yang besar untuk perusahaan itu sendiri. Sayangnya, karyawan tidak selalu bisa memberikan hal yang maksimal untuk perusahaan. Itulah sebabnya, dalam kondisi seperti ini karyawan sangat membutuhkan motivasi karyawan yang bisa memberikan energi positif sehingga bisa mengembalikan semangat untuk karyawan itu sendiri. Manager memang mempunyai kewenangan dan kewajiban untuk selalu memberikan motivasi kepada setiap karyawan. Hal ini sangat penting untuk dilakukan mengingat karyawan seringkali mengalami masa-masa jenuh atau bahkan drop sehingga mengurangi semangat kerja mereka. Jika kondisi ini dibiarkan maka pastinya akan semakin memberikan pengaruh yang kurang baik untuk perusahaan. (<http://ahli-presentasi.com/prinsip-kunci-dalam-mengembangkan-motivasi-karyawan>)

Sehubungan dengan fenomena yang diungkapkan dalam latar belakang, maka penelitian ini diarahkan kepada “analisis motivasi karyawan dalam meningkatkan omzet iklan Kalteng Pos”.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas diatas maka penulis ingin mengetahui:

1. Bagaimana motivasi karyawan dalam meningkatkan omzet iklan PT Kalteng Pos
2. Faktor-faktor apa saja yang memotivasi karyawan sehingga mampu meningkatkan omzet iklan pada PT Kalteng Pos.
3. Proses pendekatan motivasi karyawan apa yang mampu meningkatkan kinerja dan semangat karyawan pada bagian iklan dan secara umum seluruh karyawan PT Kalteng Pos

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah penelitian yang telah disampaikan diatas, maka tujuan penelitian ini untuk menganalisis:

1. Motivasi karyawan dalam meningkatkan omzet iklan PT Kalteng Pos
2. Faktor-faktor yang memotivasi karyawan sehingga mampu meningkatkan omzet iklan pada PT Kalteng Pos
3. Proses pendekatan motivasi karyawan apa yang mampu meningkatkan kinerja dan semangat karyawan pada bagian iklan dan secara umum seluruh karyawan PT Kalteng Pos

D. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan memiliki dua manfaat, yaitu :

1. Manfaat Teoritis.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah bagi psikologi perusahanan penerbitan dan organisasi khususnya peran motivasi dalam meningkatkan omset Iklan.

2. Manfaat Praktis.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi parapemimpin Kalteng Possebagai pelaku usaha penerbitan untuk mencapai tujuan perusahaan salah satunya meningkatkan pendapatan iklan.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

A.1. Motivasi

Motivasi merupakan salah satu topik yang paling sering diteliti dalam perilaku Organisasi. Salah satu alasan kepopulerannya baru-baru ini diungkapkan dalam Gallup Poll, yang menemukan bahwa mayoritas karyawan AS - 55 persen tepatnya - tidak berantusias terhadap pekerjaan mereka. Tentu saja, hal ini membuahakan masalah, setidaknya di AS. Berita baiknya adalah semua penelitian ini memberi kita banyak pengetahuan mengenai motivasi

Apa itu motivasi? Barangkali, untuk menjelaskan hal ini kita mulai dengan menyebutkan apa yang bukan merupakan motivasi. Banyak individu salah memandang motivasi sebagai sebuah sifat pribadi—beberapa memilikinya dan yang lain tidak. Dalam praktiknya, manajer yang tidak berpengalaman sering menyebut karyawan- mereka yang terlihat kurang termotivasi sebagai karyawan malas. Pendapat demikian memberi asumsi bahwa karyawan tersebut selalu malas atau kurang termotivasi.

Motivasi merupakan hasil interaksi antara individu dengan situasi. Tentu saja, setiap individu memiliki dorongan motivasional yang herbeda-beda. Namun, seorang siswa yang mengalami kesulitan untuk membaca buku pelajaran selama lebih dari 20 menit mungkin dapat melahap buku Harry Potter dalam satu hari. Dalam kasus siswa tersebut, perubahan motivasi digerakkan oleh

situasi. Dengan demikian ketika menganalisis konsep motivasi, ingatlah-bahwa tingkat motivasi herbeda-beda antara setiap individu serta antara individu dengan situasi.

Mendefinisikan motivasi (*motivation*) sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Sementara motivasi umum berkaitan dengan usaha mencapai tujuan apa pun, kita akan menpersempit fokus tersebut menjadi tujuan-tujuan organisasional unruk mencerminkan minat kita terhadap perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan.

Tiga elemen utama dalam motivasi adalah intensitas, arah, dan ketekunan. Intensitas berhubungan dengan seberapa giat seseorang berusaha. Ini adalah elemen yang paling banyak mendapat perhatian ketika kita membicarakan tentang motivasi. Namun, intensitas yang tinggi sepertinya tidak akan menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan kecuali upaya tersebut dikaitkan dengan arah yang menguntungkan organisasi. Dengan demikian, kita harus mempertimbangkan kualitas serta intensitas upaya secara bersamaan. Upaya yang diarahkan ke dan konsisten dengan, tujuan-tujuan organisasi merupakan upaya yang seharusnya kita lakukan. Terakhir, motivasi memiliki dimensi ketekunan. Dimensi ini merupakan ukuran mengenai berapa lama seseorang harus mempertahankan usahanya. Individu-individu yang termotivasi bertahan melakukan suatu tugas dalam waktu yang cukup lama demi mencapai tujuan mereka. (Robbins, 2008: 221-222)

Motivasi merupakan satu penggerak dari dalam hati seseorang untuk melakukan atau mencapai sesuatu tujuan. Motivasi juga bisa dikatakan sebagai rencana atau keinginan untuk menuju kesuksesan dan menghindari kegagalan

hidup. Dengan kata lain motivasi adalah sebuah proses untuk tercapainya suatu tujuan. Seseorang yang mempunyai motivasi berarti ia telah mempunyai kekuatan untuk memperoleh kesuksesan dalam kehidupan. (*teorionline.wordpress.com*)

Motivasi berasal dari kata “motif” yang diartikan sebagai daya upaya yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu. Menurut Sardiman (2006:73) motif merupakan daya penggerak dari dalam untuk melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan. Menurut Mulyasa (2003:112) motivasi adalah tenaga pendorong atau penarik yang menyebabkan adanya tingkah laku ke arah suatu tujuan tertentu.

Perilaku manusia pada hakekatnya adalah berorientasi pada tujuan, dengan kata lain bahwa perilaku manusia pada umumnya dirangsang oleh keinginan untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Hamalik (2003:161) *fungsi motivasi* adalah :

- a. Mendorong timbulnya suatu kelakuan atau perbuatan.
- b. Motivasi berfungsi sebagai pengarah. Artinya mengarahkan perbuatan ke pencapaian tujuan yang diinginkan.
- c. Motivasi berfungsi sebagai penggerak. Motivasi berfungsi sebagai mesin dalam mobil. Besar kecilnya motivasi akan menentukan cepat lambatnya suatu pekerjaan.

Menurut Sardiman (2006:85) ada 3 fungsi motivasi :

- a. Mendorong manusia untuk berbuat, jadi sebagai penggerak atau motor yang melepaskan energi.
- b. Menentukan arah perbuatan, yaitu kearah tujuan yang hendak dicapai

- c. Menyeleksi perbuatan yakni menentukan perbuatan-perbuatan apa yang harus dikerjakan yang serasi guna mencapai tujuan dengan menyisihkan tujuan-tujuan yang tidak bermanfaat bagi tujuan tersebut.

Mangkunegara (2005) menyatakan : “motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal”. Lebih lanjut, Mangkunegara (2005) menjelaskan tentang prinsip-prinsip dalam memotivasi karyawan, yaitu :

- a. Prinsip partisipasi, yaitu dalam memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan untuk ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.
- b. Prinsip komunikasi, yaitu pemimpin harus mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
- c. Prinsip mengakui andil bawahan, yaitu pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil di dalam usaha mencapai tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih dimotivasi kerjanya.
- d. Prinsip pendelegasian wewenang, yaitu pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai

yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

- e. Prinsip memberi perhatian, yaitu pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai/bawahan, akan memotivasi pegawai bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

Model-model pengukuran motivasi kerja telah banyak dikembangkan, diantaranya oleh McClelland (Mangkunegara, 2005:68) mengemukakan 6 (enam) karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi, yaitu :

- a. Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi,
- b. Berani mengambil dan memikul resiko,
- b. Memiliki tujuan realistik,
- c. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan,
- d. Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan,
- e. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Edward Murray (Mangkunegara, 2005:68-67) berpendapat bahwa karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi adalah sebagai berikut :

- a. Melakukan sesuatu dengan sebaik-baiknya,
- b. Melakukan sesuatu dengan mencapai kesuksesan,
- c. Menyelesaikan tugas-tugas yang memerlukan usaha dan keterampilan,
- d. Berkeinginan menjadi orang terkenal dan menguasai bidang tertentu,

- e. Melakukan hal yang sukar dengan hasil yang memuaskan,
- f. Mengerjakan sesuatu yang sangat berarti, dan
- g. Melakukan sesuatu yang lebih baik dari orang lain.

Jenis Motivasi

Menurut Dimiyati dan Mudjiono (2002:86) motivasi sebagai kekuatan mental individu memiliki 2 jenis tingkat kekuatan, yaitu:

1. Motivasi Primer

Motivasi primer adalah motivasi yang didasarkan pada motif-motif dasar, motif dasar tersebut berasal dari segi biologis atau jasmani. Dimiyati mengutip pendapat Mc.Dougal bahwa tingkah laku terdiri dari pemikiran tentang tujuan dan perasaan subjektif dan dorongan mencapai kepuasan contoh mencari makan, rasa ingin tahu dan sebagainya.

2. Motivasi Sekunder

Motivasi sekunder adalah motivasi yang dipelajari, motif ini dikaitkan dengan motif sosial, sikap dan emosi dalam belajar terkait komponen penting seperti afektif, kognitif dan kuratif, sehingga motivasi sekunder dan primer sangat penting dikaitkan oleh karyawan dalam usaha pencapaian omset.

Sifat motivasi

Dalam menumbuhkan motivasi belajar tidak hanya timbul dari dalam diri tetapi juga berasal dari luar. Yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik (Dimiyati dan Mudjiono, 2002:90).

a. **Motivasi Intrinsik**

Adalah motivasi yang timbul dari dalam diri pribadi tanpa adanya pengaruh dari luar. Contoh: seorang mempelajari sebuah buku karena ia termotivasi untuk mengetahui isi atau bahan berupa pengetahuan yang akan didapatkan.

b. **Motivasi Ekstrinsik**

Adalah dorongan terhadap perilaku seseorang yang ada diluar perbuatan yang dilakukannya. Pengaruh atau rangsangan dari luar, contoh: belajar karena terdorong oleh orang lain, karena takut tidak tercapai omset.

Motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik sangat penting bagi seseorang, dengan timbulnya motivasi intrinsik dapat menimbulkan semangat kerja yang tinggi. Motivasi ekstrinsik dapat berubah menjadi intrinsik tanpa disuruh. Ia termotivasi belajar dan belajar sungguh-sungguh tanpa disuruh oleh orang lain (Monks, dalam Dimiyati, 2002:91).

Teori motivasi

Menurut Sri Mulyani seperti dikutip oleh Darsono (2000:62) teori motivasi dibagi menjadi tiga yaitu: motif berprestasi, motif berafiliasi dan motif berkuasa. Dalam Dimiyati mengutip pendapat Maslow (2002:80), mengemukakan kebutuhan akan motivasi berdasarkan 5 tingkatan penting yaitu:

- a. Kebutuhan fisiologis adalah berkenaan dengan kebutuhan pokok manusia yaitu sandang, papan atau perumahan, pangan.

- b. Kebutuhan akan perasaan aman adalah berhubungan dengan keamanan yang terkait fisik maupun psikis, bebas dari rasa takut dan cemas.
- c. Kebutuhan sosial adalah diterima dalam lingkungan orang lain yaitu pemilikan harga diri, kesempatan untuk maju.
- d. Kebutuhan akan penghargaan usaha menumbuhkan jati diri.
- e. Kebutuhan untuk aktualisasi diri adalah kebutuhan individu menjadi sesuatu yang sesuai kemampuannya.

Kebutuhan-kebutuhan ini hendaknya dapat dipenuhi. Karyawan yang memiliki kebutuhan akan motivasi, akan merasa nyaman dalam bekerja, dapat giat dan tekun karena berbagai kebutuhannya dapat terpenuhi.

Ciri-ciri motivasi

Menurut Sardiman (2006 : 83) motivasi pada diri seseorang itu memiliki ciri-ciri:

- a. Tekun menghadapi tugas
- b. Ulet menghadapi kesulitan (tidak lekas putus asa)
- c. Menunjukkan minat terhadap bermacam-macam masalah
- d. Lebih senang bekerja mandiri
- e. Tidak cepat bosan terhadap tugas-tugas yang rutin
- f. Dapat mempertahankan pendapatnya
- g. Tidak cepat menyerah terhadap hal yang diyakini
- h. Senang mencari dan memecahkan masalah.

Apabila karyawan mempunyai ciri-ciri tersebut, berarti seorang karyawan mempunyai motivasi yang cukup kuat. Kegiatan produktivitas perusahaan akan berhasil baik jika karyawannya memiliki kemauan untuk terus berpikir bagaimana supaya omzet terus naik, tekun dalam menghadapi tugas, senang memecahkan masalah, ulet dalam mengatasi kesulitan.

Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Max Darsono, dkk (2000:65) ada beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi adalah:

i. Cita-cita atau aspirasi

Cita-cita atau aspirasi adalah suatu target yang ingin dicapai. Cita-cita akan memperkuat motivasi untuk lebih baik dalam bekerja.

ii. Kemampuan bekerja (profesionalisme)

Dalam bekerja dibutuhkan berbagai kemampuan, ini meliputi beberapa aspek psikis yang terdapat dalam diri seseorang, misalnya penghematan, perhatian, ingatan, daya pikir, fantasi dll.

iii. Kondisi karyawan

Karyawan adalah makhluk yang terdiri dari kesatuan psikofisik. Kondisi yang mempengaruhi motivasi di sini berkaitan dengan kondisi fisik, dan kondisi psikologis. Seorang karyawan yang kondisi jasmani dan rohani terganggu, akan mengganggu dan bisa merusak sistem kerja di sebuah perusahaan.

iv. Kondisi lingkungan

Kondisi lingkungan merupakan unsur-unsur yang datang dari luar diri karyawan. Kondisi lingkungan yang sehat, kerukuan hidup, ketertiban pergaulan perlu dipertinggi mutunya dengan lingkungan yang aman, tentram, tertib dan indah, maka semangat dan motivasi belajar mudah diperkuat.

Cara Memotivasi Bawahan

Menurut Dessler (1999), ada beberapa langkah sederhana untuk memotivasi karyawan:

a) Pendekatan Tujuan

Cara yang paling sederhana dan terbaik untuk memotivasi karyawan hanyalah dengan memastikan bahwa karyawan memiliki tujuan yang memungkinkan untuk dicapai dan mereka setuju dengan tujuan tersebut. Pendekatan ini dikenal dengan teori penetapan tujuan (*goal setting – theory*) yang dipopulerkan oleh Edwind Locke. Ia menyatakan bahwa niat untuk mencapai tujuan merupakan sumber utama dari motivasi. Artinya, tujuan memberi tahu seorang karyawan apa yang harus dilakukan dan berapa banyak usaha yang harus dikeluarkan. Dapat dikatakan bahwa tujuan khusus meningkatkan kinerja, tujuan yang sulit ketika diterima, menghasilkan kinerja yang lebih tinggi daripada tujuan yang mudah, dan umpan balik menghasilkan kinerja yang lebih tinggi dari umpan balik (Robbins dan Judge, 2007). Menurut Robbins dan Judge, (2007). mengapa individu-individu lebih termotivasi pada tujuan yang sulit, Pertama, tujuan-tujuan yang menantang mendapatkan perhatian kita dan akhirnya cenderung membantu kita untuk

berfokus. Kedua, tujuan yang sulit menambah semangat kerja karena kita harus bekerja lebih keras untuk mencapainya. Ketiga, ketika tujuan-tujuan yang sulit, individu tetap berusaha mencapainya yang selanjutnya akan membantu individu menemukan strategi-strategi yang membantu pekerjaan lebih efektif karena apabila mengusahakan sebuah cara untuk menyelesaikan pekerjaan yang sulit, kita sering memikirkan cara yang lebih baik untuk memulainya.

b) Pengakuan terhadap kontribusi seorang karyawan adalah perangkat motivasi yang sederhana dan berpengaruh besar.

Studi menunjukkan bahwa pengakuan memiliki dampak positif pada kinerja, baik sendiri maupun dikombinasikan dengan dengan penghargaan keuangan. Sebagai contoh : menggabungkan penghargaan keuangan dengan nonkeuangan hampir dua kali lebih efektif dibandingkan dengan menggunakan penghargaan tersebut itu secara terpisah. Saat Departemen SDM Minnesota melakukan studi mengenai pengakuan, para responden menyatakan bahwa responden sangat menghargai pengakuan sehari-hari dari penyelia, rekan kerja maupun anggota tim lainnya. Lebih dari dua per tiga menyatakan penting bagi responden untuk memiliki keyakinan bahwa orang lain menghargai hasil kerja karyawan.

c) Terhadap sejumlah besar penghargaan yang memperkuat secara positif yang dapat digunakan sehari-hari, bebas dari rencana insentif perusahaan. Daftar tersebut antara lain (Dessler, 2009).

- 1) Penugasan kerja yang menantang
- 2) Kebebasan untuk memiliki kegiatan sendiri
- 3) Kegembiraan menjadi bagian dari pekerjaan

- 4) Lebih banyak pilihan tugas
- 5) Berperan sebagai bos bagi diri sendiri ketika tugas luar
- 6) Berperan dalam presentasi pada manajemen puncak
- 7) Rotasi pekerjaan
- 8) Mendorong pembelajaran dan perbaikan terus-menerus
- 9) Diberi cukup dukungan
- 10) Diiijinkan untuk menetapkan tujuan sendiri
- 11) Dihargai
- 12) Mengekspresikan penghargaan di depan orang lain
- 13) Nota ucapan terimakasih
- 14) Penghargaan sebagai karyawan terbaik bulan ini
- 15) Penghargaan khusus secara resmi
- 16) Meja kantor yang lebih besar
- 17) Kantor atau ruangan yang lebih besar

Motivasi merupakan salah satu bagian dari administrasi kepegawaian dalam rangka proses pembinaan, pengembangan dan pengarahan pegawai sebagai sumberdaya manusia dalam suatu organisasi. Mengingat manusia merupakan unsur terpenting, paling utama dan paling menentukan bagi kelancaran jalannya administrasi dan manajemen.

Motivasi (*motivation*) kata dasarnya adalah motif (*motive*) yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang

melakukan suatu perbuatan/kegiatan yang berlangsung secara sadar (Hadari Nawawi, 2005 : 351).

Abdurrahmat Fathoni (2006 : 132) menyatakan bahwa motivasi berasal dari kata motif yang artinya sesuatu yang mendorong dari dalam diri untuk melaksanakan sesuatu (gerak), sedangkan motivasi artinya sesuatu yang membuat orang untuk bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu yang didasarkan dari motif. Sedangkan motif sumber daya manusia menunjukkan arah dan tujuan tertentu yang dilakukan oleh manusia untuk berperan memastikan bahwa manusia tersebut menuju dan bergerak ke arah yang telah ditentukan. Winardi (Abdurrahmat Fathoni, 2006: 133) memberikan pengertian motivasi sebagai sebuah konteks organisasi, merupakan proses dengan apa seorang manajer merangsang pihak lain untuk bekerja dalam rangka memuaskan keinginan-keinginan pribadi mereka.

Robbins dan Judge (2007: 166), menyatakan bahwa motivasi adalah proses yang menentukan intensitas, arah dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Menurut Wagner dan Hollenbeck (2005: 105), motivasi mengacu pada energi seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan. Mathis dan John (2000: 89), menyatakan motivasi merupakan hasrat didalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Seseorang sering melakukan tindakan untuk suatu hal yaitu mencapai tujuan dan motivasi merupakan penggerak yang mengarahkan pada tujuan. Teori pengharapan Victor H. Vroom tahun 1964 (Robbins dan Judge, 2007: 188-190), menjelaskan bahwa motivasi merupakan kekuatan dari suatu kecenderungan untuk bertindak dengan cara-cara

tertentu dan kekuatan itu bergantung pada dari suatu pengharapan bahwa tindakan itu akan diikuti oleh *output* tertentu dan daya tarik dari *output* itu bagi individu tersebut.

Robbins dan Judge(2007: 167), mengelompokkan teori motivasi dalam dua kelompok, yaitu:

1. Teori Awal tentang Motivasi

- a. Teori Hirarki Kebutuhan (Abraham Maslow)
- b. Teori X dan Y (Douglas Mcgregor)
- c. Teori Dua Faktor (Frederick Herzberg).

2. Teori Kontemporer

- a. Teori Kebutuhan McClelland (David McClelland)
- b. Teori Evaluasi Kognitif
- c. Teori Penetapan Tujuan (Edwin Locke)
- d. Teori Penguatan
- e. Teori Flow
- f. Teori Keadilan
- g. Teori Pengharapan (Victor H. Vroom)

1. Teori Awal tentang Motivasi

1. a) Teori Hirarki Kebutuhan (Abraham Maslow)

Barangkali, tepat untuk dikatakan bahwa teori motivasi yang paling terkenal adalah hierarki kebutuhan (*hierarchy of needs*) milik Abraham Maslow. Abraham Maslow membuat hipotesis bahwa dalam setiap diri manusia

terdapat hierarki dari lima kebutuhan. Kebutuhan-kebutuhan tersebut adalah:

1. Fisiologis: Meliputi rasa lapar, haus, berlidung, seksual, dan kebutuhan fisik lainnya
2. Rasa aman: Meliputi rasa ingin dilindung dan bahaya fisik dan emosiorial
3. Sosial: Meliputi rasa kasih saya , kepemilikan, penerimaan, dan persahabatan
4. Penghargaan: Meliputi faktor-laktor penghargaan internal seperti hormar diri, otonomi, dan pencapaian; dan laktor-faktor penghargaan eksternal seperti status, pengakuan, dari perhatian
5. Aktualisasi diri: Dorongan untuk menjadi seseorang sesuai kecakapannya; meliputi pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang, dan pemenohan diri sendiri.

Ketika setiap kebutuhan ini pada dasarnya terpenuhi, kebutuhan yang berikutnya menjadi dominan. Dari sudut motivasi, teori tersebut mengatakan bahwa meskipun tidak ada kebutuhan yang benar-benar dipenuhi, sebuah kebutuhan yang pada dasarnya telah dipenuhi tidak lagi memotivasi. Jadi bila ingin memotivasi seseorang, menurut Maslow, maka harus memahami tingkat hierarki dimana orang tersebut berada saat ini dan fokus untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan atau di atas tingkat tersebut.

Maslow memisahkan lima kebutuhan ke dalam urutan-urutan yang lebih tinggi dan lebih rendah. Kebutuhan fisiologis dan rasa aman dideskripsikan sebagai kebutuhan tingkat bawah (*lower-order needs*); kebutuhan sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri sebagai kebutuhan tingkat atas (*higher-order*

needs). Perbedaan antara kedua tingkatan tersebut didasarkan pada dasar pemikiran bahwa kebutuhan tingkat atas dipenuhi secara internal (di dalam diri seseorang), sementara kebutuhan tingkat rendah secara dominan dipenuhi secara eksternal (oleh hal-hal seperti imbalan kerja, kontrak serikat kerja, dan masa jabatan).

Teori kebutuhan Maslow telah menerima pengakuan luas, terutama di antara para manajer pelaksana. Hal ini dapat dikaitkan dengan logika intuitif dan kurangnya pemahaman dari teori tersebut. Sayangnya, penelitian tidak memperkuat teori tersebut. Maslow tidak memberikan bukti empiris, dan beberapa penelitian yang berusaha mengesahkan teori tersebut tidak menemukan pendukung yang kuat.

Clayton Alderfer berusaha mengolah hierarki kebutuhan Maslow agar semakin dekat dengan penelitian empiris. Hierarki kebutuhannya yang telah ditelaah ulang disebut dengan teori ERG (ERG theory)! Alderfer berpendapat bahwa terdapat tiga kelompok kebutuhan inti—kehidupan (sama dengan kebutuhan fisiologis dan keamanan milik Maslow), hubungan (sama dengan kebutuhan sosial dan status milik Maslow), dan pertumbuhan (sama dengan kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri milik Maslow).

Tidak seperti teori Maslow, ERG tidak berasumsi bahwa terdapat sebuah hierarki yang kaku di mana seseorang harus memenuhi kebutuhan tingkat rendah terlebih dahulu sebelum naik ke tingkat selanjutnya. Sebagai contoh, ERG menunjukkan bahwa seseorang bisa mengesahkan kebutuhan pertumbuhan meskipun kebutuhan kehidupan atau hubungan belum terpenuhi. Seorang individu

juga bisa berfokus pada ketiga kategori kebutuhan secara bersamaan. Lagi pula, Alderfer yakin bahwa rasa frustrasi dalam memenuhi kebutuhan tingkat yang lebih tinggi bisa menimbulkan kemunduran ke tingkat kebutuhan yang lebih rendah. Selain perbedaan-perbedaan ini, penelitian empiris belum memberikan lebih banyak fakta yang mendukung teori ERG dibandingkan hierarki kebutuhan.

Teori-teori lama, terutama yang logis secara intuitif, tampaknya sukar sekali berubah. Meskipun teori hierarki kebutuhan dan terminologinya dikenal dengan sangat baik oleh para manajer pelaksana, hanya ada sedikit bukti bahwa struktur-struktur kebutuhan diatur sesuai dengan dimensi-dimensi yang dikemukakan oleh Maslow atau Alderfer, bahwa kebutuhan-kebutuhan yang belum terpenuhi memotivasi, atau bahwa satu kebutuhan yang terpenuhi menghidupkan pergerakan ke tingkat kebutuhan yang baru. (Robbins, 2008: 222-224)

Abraham Maslow, seorang psikolog menemukan teori hirarki kebutuhan (*hierarchy of needs*) yang terkenal pada tahun 1943 menjelaskan ada lima tingkatan keinginan dan kebutuhan manusia (Robbins dan Judge, 2007: 167-168), sebagai berikut: Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), yaitu tingkat kebutuhan yang paling rendah. Kebutuhan paling pokok, seperti rasa lapar/kebutuhan akan makanan, haus, seks, minuman, tempat tinggal/perumahan, dan istirahat/tidur dan sebagainya. Apabila kebutuhan fisiologis telah terpenuhi, maka kebutuhan rasa aman akan muncul menggantikannya. Kebutuhan keamanan (*safety needs*), yaitu kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan dari bahaya dan rasa takut.

Kebutuhan sosial (*social needs*), yaitu kebutuhan akan kepuasan dan perasaan memiliki, diterima dalam suatu kelompok/afiliasi memberi dan menerima kasih sayang/rasa cinta, dan kepuasan dalam menjalin hubungan dengan orang lain rasa kekeluargaan, persahabatan. Afiliasi dengan orang lain menjadikan orang bergantung dan memilih bersama dengan orang lain untuk menjalankan tugasnya secara produktif. Kebutuhan penghargaan (*esteem needs*), yaitu kebutuhan akan status atau kedudukan, pengakuan, kehormatan diri, reputasi dan prestasi.

Kebutuhan aktualisasi diri (*self-actualization needs*), yaitu kebutuhan pemenuhan diri, untuk mempergunakan potensi diri, pengembangan diri semaksimal mungkin, kreativitas, ekspresi diri dan melakukan apa yang paling cocok serta menyelesaikan pekerjaannya sendiri. Kebutuhan aktualisasi merupakan kebutuhan tertinggi. Kebutuhan ini akan mendominasi perilaku seseorang apabila semua kebutuhan pada tingkat yang lebih rendah telah terpenuhi. Kebutuhan inilah yang memotivasi seseorang untuk bekerja mendapatkan perwujudan diri, kebutuhan ini juga jarang sekali terpenuhi (Robbins dan Judge, 2007: 167-168).

1. b) Teori X dan Teori Y Douglas McGregor

Menurut Robbins dan Judge (2007: 168-169), teori motivasi yang menggabungkan motivasi internal dan eksternal dikembangkan oleh Douglas McGregor. McGregor, seorang psikolog sosial Amerika, dalam proyek risetnya yang meneliti tentang motivasi dan perilaku umum para anggota organisasi, telah merumuskan perbedaan dua teori dasar mengenai perilaku manusia. Kedua teori

itu disebutnya dengan nama teori X dan teori Y. McGregor terkenal dengan teori X dan teori Y.

Pada dasarnya, tidak semua orang malas; dan "kemalasan" lebih merupakan sebuah fungsi dari situasi daripada karakteristik bawaan individual. Apabila pernyataan ini dimaksudkan untuk menyatakan secara tidak langsung bahwa semua orang pada dasarnya malas, bukti yang ada dengan kuat menyatakan sebaliknya. "Saat ini banyak orang yang menderita akibat hal yang sebaliknya mereka terlalu sibuk, memiliki terlalu banyak pekerjaan, dan melakukan upaya yang terlalu berlebihan. Entah termotivasi karena dorongan eksternal maupun internal, banyak angkatan kerja yang malas.

Para manajer sering mengambil kesimpulan bahwa orang-orang itu malas dengan mengawasi beberapa karyawan, yang barangkali malas di tempat kerja. Namun, karyawan-karyawan yang sama ini acap kali sangat rajin dalam satu atau beberapa kegiatan di luar pekerjaan. Setiap orang memiliki kebutuhan yang berbeda-beda. "Sayangnya bagi para pemberi kerja, pekerjaan acap kali mendapatkan peringkat yang rendah dalam kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan individual. Dengan demikian, karyawan yang sama yang melalaikan tanggung jawabnya pada pekerjaan mungkin akan sangat bersemangat melakukan aktivitas-aktivitas seperti memperbaiki sebuah mobil antik, merawat taman yang, memperoleh penghargaan, menyempurnakan keterampilan bermain bowling, atau menjual produk-produk Amway di akhir pekan. Hanya ada sangat sedikit orang yang terus-menerus malas. Karyawan hanya berbeda dalam hal aktivitas-aktivitas

yang sangat mereka sukai. Selain itu, karena kerja tidaklah penting bagi setiap orang, mungkin terlihat malas (Robbins,2008:225)

Mc. Gregor menyatakan bahwa hakekatnya di dunia ini ada 2 situasi, yaitu:

1) Teori X:

Teori tradisional mengenai kehidupan organisasi banyak diarahkan dan dikendalikan atas dasar teori X. Anggapan-anggapan yang mendasari teori X adalah:

- a) Bahwa manusia pada hakekatnya malas, tidak suka bekerja dan akan menghindarinya bila dapat, tidak mempunyai ambisi, senang dipimpin, dan termotivasi semata-mata oleh unsur ekonomi.
- b) Karena pada dasarnya pekerja tidak suka bekerja, maka harus dipaksa, dikendalikan, diperlakukan dengan hukuman dan diarahkan untuk pencapaian tujuan organisasi. Peranan Manajemen: mengorganisasi, mengarahkan dengan titik berat mengawasi dengan paksa, diperintah dan diancam serta hukuman agar melakukan usaha terus menerus untuk mencapai tujuan organisasi.

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 anggapan-anggapan tersebut. Namun teori X tidak dapat menjawab seluruh fakta yang ada yang terjadi dalam organisasi.

2) Teori Y:

Anggapan-anggapan teori Y adalah:

- a) Usaha fisik dan mental yang dilakukan manusia dalam bekerja adalah kodrat manusia, sama halnya dengan bermain atau beristirahat.
- b) Rata-rata manusia bersedia belajar, dalam kondisi yang layak, tidak hanya menerima tetapi mencari tanggung jawab.
- c) Ada kemampuan yang besar dalam kecerdikan, kreativitas dan daya imajinasi untuk memecahkan masalah-masalah organisasi yang mereka hadapi yang secara luas tersebar pada seluruh karyawan.
- d) Pengendalian eksternal dan hukuman bukan satu-satunya cara untuk mengarahkan usaha pencapaian tujuan organisasi.
- e) Keterikatan pada tujuan organisasi adalah fungsi penghargaan yang diterima karena prestasinya dalam pencapaian tujuan itu.
- f) Organisasi seharusnya memberikan kemungkinan orang untuk mewujudkan potensinya, dan tidak hanya digunakan sebagian.
- g) Bahwa pada hakekatnya manusia itu suka bekerja dengan baik, dan termotivasi oleh pengendalian diri dan pengembangan diri.
- h) Manusia pada dasarnya memiliki kemauan untuk mencapai suatu tujuan berhubungan dengan penghargaan/hadiah yang diberikan jika tujuan tersebut tercapai. Orang akan belajar bukan hanya untuk menerima tanggung jawab, bahkan mereka akan mencarinya.
- i) Manusia dapat mengontrol dirinya sendiri, mempunyai kemampuan untuk berkreativitas, motivasinya tidak hanya fisiologis.

- j) Peranan Manajemen: mengorganisasi, mengarahkan, dengan titik berat pada pertumbuhan, otonomi, dan imbalan.

Teori Y mengemukakan bahwa mengupayakan usaha fisik dan mental dalam bekerja adalah alami dan sama seperti yang dilakukan dalam bermain. Orang akan berlatih untuk memerintah dan mengendalikan diri sendiri guna mencapai sasaran yang telah mereka sanggupi. Biasanya orang cenderung melaksanakan teori X yang tidak sepenuhnya benar. Oleh karena itu, unsur teori Y perlu dipertimbangkan sebagai alternatif dari teori X (Robbins dan Judge, 2007: 16 Robbins dan Judge, 2007: 168).

Apa sajakah implikasi-implikasi motivasionalnya bila menerima analisis Mc Gregor? Jawabannya diungkapkan dengan sangat baik melalui kerangka dasar yang dibuat oleh Maslow. Teori X berasumsi bahwa kebutuhan-kebutuhan tingkat yang lebih rendah mendominasi individu. Teori Y berasumsi bahwa kebutuhan-kebutuhan tingkat yang lebih tinggi mendominasi individu. McGregor sendiri yakin bahwa asumsi-asumsi Teori Y lebih valid daripada Teori X. Oleh karena itu, mengemukakan berbagai ide seperti pembuatan keputusan partisipatif, pekerjaan yang menantang, serta hubungan kelompok yang baik sebagai pendekatan yang akan memaksimalkan motivasi pekerjaan seorang karyawan.

Sayangnya, tidak ada bukti yang menguatkan bahwa asumsi-asumsi tersebut valid atau menerima asumsi-asumsi Teori Y dan mengubah tindakan seseorang sesuai dengan hal tersebut akan menghasilkan lebih banyak pekerja yang termotivasi. Teori-teori PO harus memiliki dukungan empiris agar kita bisa

menerimanya. Sama dengan hierarki teori kebutuhan, kurang ada dukungan empiris semacam itu untuk Teori X dan Teori Y (Robbins,2008:226)

1. c). Teori Kebutuhan Dua Faktor (Frederick Herzberg)

Teori dua faktor (*two-factor theory*) juga disebut teori motivasi *higiene* (*motivation-hygiene theory*) dikemukakan oleh seorang psikolog bernama Frederick Herzberg." Dengan keyakinan bahwa hubungan seorang individu dengan pekerjaan adalah mendasar dan bahwa sikap seseorang terhadap pekerjaan bisa dengan sangat baik menentukan keberhasilan atau kegagalan, Herzberg menyelidiki pertanyaan tersebut, "Apa yang diinginkan individu dari pekerjaan-pekerjaan mereka?" Herzberg meminta individu untuk mendeskripsikan, secara mendetail, situasi-situasi di mana individu merasa luar biasa baik atau buruk dengan pekerjaan-pekerjaannya. Respons-respons ini kemudian ditabulasi dan dikategorikan.

Dari respons-respons yang dikategorikan, Herzberg menyimpulkan bahwa jawaban-jawaban yang diberi oleh individu ketika merasa baik dengan pekerjaan-pekerjaan berbeda secara signifikan dari jawaban-jawaban yang diberikan ketika merasa buruk. Faktor-faktor intrinsik, seperti kemajuan, pengakuan, tanggung jawab, dan pencapaian tampaknya berhubungan dengan kepuasan kerja. Responden yang merasa baik dengan pekerjaannya cenderung menghubungkan faktor-faktor ini dengan dirinya sendiri. Namun, responden-responen yang tidak puas cenderung menyebutkan faktor-faktor ekstrinsik,

seperti pengawasan, imbalan kerja, kebijaksanaan perusahaan, dan kondisi-kondisi kerja.

Data tersebut menunjukkan, menurut Herzberg, bahwa lawan dari kepuasan bukanlah ketidakpuasan, seperti yang pada umumnya diketahui. Menghilangkan karakteristik-karakteristik yang tidak memuaskan dari suatu pekerjaan belum tentu membuat pekerjaan tersebut memuaskan. Herzberg mengemukakan bahwa penemuannya menunjukkan adanya kesatuan rangkap: Lawan dari "Kepuasan" adalah "Bukan Kepuasan", dan lawan dari "Ketidakpuasan" adalah "Bukan Ketidakpuasan".

Menurut Herzberg, faktor-faktor yang menghasilkan kepuasan kerja terpisah dan berbeda dari faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja. Oleh karena itu, manajer yang berusaha menghilangkan faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja mungkin menghadirkan kenyamanan, namun belum tentu memotivasi karyawan. Karyawan akan membuat angkatan kerja merasa nyaman, bukan memotivasi. Sebagai hasilnya, kondisi-kondisi yang melingkungi pekerjaan seperti kualitas pengawasan, imbalan kerja, kebijaksanaan perusahaan, kondisi fisik pekerjaan, hubungan dengan individu lain, dan keamanan pekerjaan digolongkan oleh Herzberg sebagai faktor-faktor *higiene (hygiene factors)*.

Ketika faktor-faktor tersebut memadai, orang-orang tidak akan merasa tidak puas; namun bukan berarti merasa puas. Jika ingin memotivasi individu dalam pekerjaan seseorang, Herzberg menyatakan penekanan factor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri atau dengan hasil-hasil yang berasal darinya—seperti peluang promosi, peluang pengembangan diri, pengakuan,

tanggung jawab, dan pencapaian. Ini merupakan karakteristik-karakteristik yang dianggap berguna secara intrinsik oleh individu.

Teori dua faktor tidak begitu didukung dalam literatur dan menuai banyak kritikan. Kritik-kritik terhadap teori tersebut meliputi:

1. Prosedur yang digunakan oleh Herzberg dibatasi oleh metodologinya. Ketika segalanya berjalan dengan baik, individu-individu cenderung memuji diri sendiri. Sebaliknya, menyalahkan kegagalan pada lingkungan ekstrinsik.
2. Keandalan metodologi Herzberg diragukan. Para penilai harus membuat berbagai interpretasi, sehingga dapat menggabungkan penemuan dengan menginterpretasikan respons seseorang dalam perilaku tertentu ketika mencoba respons yang sama dengan cara yang berbeda.
3. Tidak ada ukuran kepuasan yang digunakan secara keseluruhan. Seseorang mungkin tidak menyukai bagian dan suatu pekerjaan namun masih menganggap pekerjaan tersebut bisa diterima secara menyeluruh.
4. Teori tersebut tidak konsisten dengan penelitian sebelumnya. Teori dua faktor mengabaikan variabel-variabel situasional.
5. Herzberg mengasumsikan hubungan antara kepuasan dan produktivitas, tetapi metodologi penelitian yang digunakannya hanya melihat kepuasan dan tidak melihat produktivitas. Untuk membuat penelitian ini relevan, seseorang harus mengasumsikan suatu hubungan yang kuat antara kepuasan dan produktivitas.

Meskipun menuai banyak kritikan, teori Herzberg terkenal dan hanya ada sedikit manajer yang tidak mengetahui rekomendasi-rekomendasinya. Penting untuk menyadari bahwa meskipun kita mungkin menyukai sebuah teori secara intuitif, tidak berarti bahwa kita harus menerimanya. Banyak manajer merasa bahwa teori-teori kebutuhan sangat menarik secara intuitif, tetapi ingat, pada satu saat dunia terlihat datar secara intuitif. Terkadang, ilmu pengetahuan mendukung intuisi, dan terkadang tidak. Dalam hal teori dua faktor seperti hierarki kebutuhan ilmu pengetahuan tidak memberikan dukungan (Robbins, 2008: 227-229)

Menurut Robbins dan Judge (2007: 168-169), Frederick Herzberg berusaha mengembangkan teori Maslow. Teori ini dikenal sebagai teori model dua faktor motivasi (*two-factor model of motivation*) atau teori motivasi-higienis (*motivation-hygiene theory*) atau sering disingkat teori M-H, tahun 1950-an. Herzberg menyimpulkan bahwa ada duakelompok faktor terpisah yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang dalam organisasi, yaitu pemuas kerja (*job satisfiers*) yang berkaitan dengan isi pekerjaan, dan penyebab ketidakpuasan kerja (*job dissatisfiers*) yang bersangkutan dengan suasana pekerjaan.

Faktor-faktor yang dapat menimbulkan motivasi disebut sebagai motivators (*satisfiers*) dan faktor-faktor yang dapat menimbulkan ketidakpuasan (*dissatisfiers*) disebut faktor-faktor higienis (*hygiene factors*)/faktor iklim sehat atau faktor pemeliharaan (*maintenance factors*), karena diperlukan untuk mempertahankan tingkat kepuasan secukupnya dalam diri seseorang, faktor ini tidak sangat memotivasi.

Faktor pemeliharaan dapat merupakan motivasi bagi sebagian orang yang menginginkan imbalan itu. Setidaknya beberapa motivator mungkin hanya merupakan faktor pemeliharaan bagi orang lain. Herzberg menekankan imbalan dalam organisasi erat hubungannya dengan kepuasan kerja. Teori motivasi dua faktor ini merupakan suatu teori yang khusus bisa diterapkan pada motivasi kerja (Robbins dan Judge, 2007: 168-169).

2. Teori Kontemporer

Teori-teori sebelumnya memang terkenal tetapi, sayangnya, tidak menunjukkan hasil yang baik setelah pemeriksaan menyeluruh. Namun, semuanya tidak hilang. Ada sejumlah teori kontemporer yang mempunyai kesamaan setiap.

Anne Sweeney adalah seorang yang berprestasi tinggi. Sejak bergabung dengan The Walt Disney Company pada tahun 1996, Sweeney memimpin masa transisi dalam memperjuangkan Disney Channel dari layanan kabel premium menjadi jaringan dasar, yang melipatlimakan jumlah pelanggan. Sebagai rekan ketua Media Network Disney, Sweeney berusaha mencapai perubahan haluan untuk saluran Disney ABC Family. Selain itu, ketika Sweeney menjadi direktur ABC Television pada tahun 1994, ia menerima tujuan yang menantang untuk mengangkat jaringan tersebut dari posisi terakhirnya.

2.a) Teori Kebutuhan McClelland (David McClelland)

Menurut Robbins dan Judge (2007: 172-174), konsep penting teori motivasi lainnya didasarkan pada kekuatan yang ada didalam diri manusia adalah motivasi prestasi (*achievement motivation*). Manusia pada hakekatnya mempunyai

kemampuan untuk berprestasi di atas kemampuan orang lain. Seseorang dianggap mempunyai motivasi untuk berprestasi jika mempunyai keinginan untuk melakukan suatu karya yang berprestasi lebih baik dari prestasi karya orang lain.

McClelland memusatkan perhatiannya pada tiga kebutuhan manusia (Robbins dan Judge, 2007: 172) yaitu:

a) Need for achievement;

Kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement*) adalah dorongan untuk mengatasi tantangan, untuk maju, dan berkembang. Dorongan dalam diri seseorang untuk mengatasi segala tantangan dan hambatan dalam upaya mencapai tujuan. Orang yang memiliki dorongan ini ingin maju, ingin tumbuh dan berkembang. Penyelesaian sesuatu memang seharusnya diselesaikan dan tidak untuk imbalan yang menyertainya.

b) Need for power;

Kebutuhan untuk kekuasaan (*need for power*) adalah dorongan untuk mempengaruhi orang-orang dan mengubah situasi orang-orang yang bermotivasi kekuasaan ingin menimbulkan dampak pada organisasi dan mau memikul risiko untuk melakukan hal itu. Apabila kekuasaan telah diperoleh, hal itu mungkin digunakan secara konstruktif atau mungkin juga destruktif.

c) Need for affiliation;

Kebutuhan untuk berafiliasi (*need for affiliation*) adalah dorongan untuk berhubungan dengan orang-orang secara efektif atas dasar sosial. Orang-orang yang bermotivasi afiliasi bekerja lebih baik apabila mereka dipuji karena sikap dan kerjasama mereka yang menyenangkan. Mereka yang bermotivasi afiliasi

cenderung memilih orang-orang di sekeliling mereka yang bersahabat. Mereka menerima kepuasan batin karena berada di lingkungan yang bersahabat, dan mereka menginginkan keleluasaan untuk membina hubungan ini dalam pekerjaan.

Beberapa individu memiliki dorongan yang kuat untuk berhasil. Seseorang lebih berjuang untuk memperoleh pencapaian pribadi daripada memperoleh penghargaan. Seseorang memiliki keinginan untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien dibandingkan sebelumnya. Dorongan ini merupakan kebutuhan pencapaian. Dari penelitian terhadap kebutuhan pencapaian, McClelland menemukan bahwa individu dengan prestasi tinggi membedakan diri mereka dari individu lain menurut keinginannya untuk melakukan hal-hal dengan lebih baik." Seseorang mencari situasi-situasi di mana bisa mendapatkan tanggung jawab pribadi guna mencari solusi atas berbagai masalah, bisa menerima umpan balik yang cepat tentang kinerja sehingga dapat dengan mudah menentukan apakah seseorang berkembang atau tidak, dan di mana bisa menentukan tujuan-tujuan yang cukup menantang. Individu berprestasi tinggi bukanlah penjudi; mereka tidak suka berhasil secara kebetulan. Seseorang lebih menyukai tantangan menyelesaikan sebuah masalah dan menerima tanggung jawab pribadi untuk keberhasilan atau kegagalan daripada menyerahkan hasil pada kesempatan atau tindakan individu lain. Yang penting, menghindari apa yang mereka anggap sebagai tugas yang sangat mudah atau sangat sulit. Seseorang lebih menyukai tugas-tugas dengan tingkat kesulitan menengah.

Individu berprestasi tinggi tampil dengan sangat baik ketika mereka merasa kemungkinan berhasil adalah 0,5; yaitu, ketika memperkirakan bahwa

individu memiliki kesempatan 50-50 untuk berhasil. Seseorang tidak suka berspekulasi dengan ketidaktetapan yang tinggi karena tidak mendapatkan kepuasan pencapaian dari keberhasilan yang kebetulan. Demikian pula, tidak menyukai ketidaktetapan rendah (kemungkinan untuk berhasil) karena nantinya tidak akan ada tantangan untuk keterampilan-keterampilannya. Seseorang senang menentukan tujuan-tujuan yang mengharuskannya berjuang.

Kebutuhan kekuatan (nPow) adalah keinginan untuk memiliki pengaruh, menjadi yang berpengaruh, dan mengendalikan individu lain. Individu dengan nPow tinggi suka bertanggung jawab, berjuang untuk memengaruhi individu lain, senang ditempatkan dalam situasi yang kompetitif dan berorientasi serta cenderung lebih khawatir dengan wibawa dan mendapatkan pengaruh atas individu lain daripada kinerja yang efektif.

Kebutuhan ketiga yang dipisahkan oleh McClelland adalah hubungan (nAff). Kebutuhan ini telah mendapatkan perhatian yang paling sedikit dari para peneliti. Individu dengan motif hubungan yang tinggi berjuang untuk persahabatan, lebih menyukai situasi-situasi yang kooperatif daripada situasi-situasi yang kompetitif, dan menginginkan hubungan-hubungan yang melibatkan tingkat pengertian mutual yang tinggi.

Mengandalkan banyak penelitian, beberapa prediksi yang didukung dengan hal tertentu, bisa dibuat berdasarkan hubungan antara kebutuhan pencapaian dan prestasi kerja. Meskipun hanya ada lebih sedikit penelitian yang dilakukan mengenai kebutuhakekuatan dan hubungan, terdapat juga beberapa peneruan yang konsisten.

Individu dengan kebutuhan pencapaian tinggi lebih menyukai situasi-situasi pekerjaan yang memiliki tanggung jawab pribadi, umpan balik, dan risiko tingkat menengah. Ketika karakteristik-karakteristik ini merata, individu yang berprestasi tinggi akan sangat termotivasi. Bukti tersebut terus-menerus menunjukkan bahwa individu yang berprestasi tinggi berhasil dalam aktivitas-aktivitas wirausaha, seperti menjalankan bisnis mereka sendiri dan mengatur unit bebas dalam sebuah organisasi besar.

Kedua, kebutuhan yang tinggi untuk pencapaian tidak selalu membuat kita menjadi seorang manajer yang baik, terutama dalam organisasi-organisasi besar. Individu-individu dengan kebutuhan pencapaian tinggi tertarik dengan seberapa baik mereka bekerja secara pribadi dan tidak dengan memengaruhi individu lain untuk bekerja dengan baik. Para penjual yang mempunyai *nAch* tinggi tidak selalu bisa menjadi manajer-manajer penjualan yang baik, dan manajer umum yang baik di sebuah organisasi besar tidak harus memiliki kebutuhan pencapaian yang tinggi.

Ketiga, kebutuhan hubungan dan kekuatan cenderung berkaitan erat dengan keberhasilan manajerial. Manajer terbaik memiliki kebutuhan kekuatan yang tinggi dan kebutuhan hubungan yang rendah. Pada kenyataannya, motif kekuatan yang tinggi mungkin merupakan salah satu persyaratan efektivitas manajerial. Tentu saja, hal yang menjadi sebab dan akibatnya bisa diperdebatkan. Telah dikemukakan bahwa kebutuhan kekuatan yang tinggi bisa muncul sebagai fungsi dari tingkat seseorang dalam organisasi hierarkis. Argumen yang terakhir menyatakan bahwa semakin tinggi kenaikan tingkat seorang individu dalam

organisasi, semakin besar motif kekuatan pemegang jabatan. Akibatnya, posisi-posisi yang kuat akan menjadi stimulus untuk motif kekuatan yang tinggi.

Terakhir, para karyawan telah dilatih dengan berhasil untuk menstimulasi kebutuhan pencapaian mereka. Para pelatih sangat efektif dalam mengajari individu-individu untuk memikirkan prestasi, kemenangan, dan keberhasilan, dan kemudian membantu mereka mempelajari cara bertindak berdasarkan cara pencapaian yang tinggi dengan lebih menyukai situasi-situasi di mana mereka memiliki tanggung jawab pribadi, umpan balik, dan risiko-risiko menengah. Jadi, bila suatu pekerjaan membutuhkan seseorang dengan prestasi tinggi, manajemen bisa memilih salah seorang individu yang memiliki nAch tinggi atau mengembangkan kandidatnya sendiri melalui pelatihan pencapaian (Robbins, 2008:230-233)

2. b) Teori Evaluasi Kognitif

Teori evaluasi kognitif telah diteliti secara ekstensif, dan ada banyak studi yang mendukung. Seperti yang akan ditunjukkan, implikasi-implikasi utama untuk teori ini berhubungan dengan cara individu dibayar dalam organisasi-organisasi, seperti teori penguatan.

Menurut sejarah, para teoretikus motivasi biasanya menganggap bahwa motivator-motivator intrinsik seperti pencapaian, tanggung jawab, kompetensi terpisah dari motivator-motivator ekstrinsik seperti imbalan kerja tinggi, promosi, hubungan pengawas yang baik, dan kondisi kerja menyenangkan. Namun, teori evaluasi kognitif menyatakan hal sebaliknya. Teori-teori ini memperlihatkan

bahwa penghargaan-penghargaan ekstrinsik digunakan oleh organisasi-organisasi sebagai imbalan atas kinerja yang unggul, penghargaan-penghargaan intrinsik, yang berasal dari individu-individu yang melakukan hal yang mereka sukai, berkurang. Dengan perkataan lain, ketika penghargaan-penghargaan ekstrinsik diberikan kepada seseorang karena mengerjakan tugas yang menarik, hal ini justru menurunkan minat intrinsik dalam tugas itu sendiri.

Mengapa hasil seperti ini bisa terjadi, penjelasan yang populer adalah individu tersebut mengalami kehilangan kendali atas perilakunya sendiri sehingga motivasi intrinsik yang sebelumnya ada mulai berkurang. Selanjutnya, peniadaan penghargaan-penghargaan ekstrinsik bisa menimbulkan perubahan dari penjelasan eksternal menjadi penjelasan internal dalam persepsi yang mendatangkan akibat dari seorang individu mengenai alasan mengerjakan tugas tersebut. Jika memang valid, teori evaluasi kognitif harus memiliki implikasi-implikasi utama untuk praktik-praktik manajerial. Telah menjadi suatu kebenaran yang tidak dapat disangkal lagi di antara para ahli kompensasi selama bertaliuntahun bahwa jika imbalan kerja atau penghargaan ekstrinsik lainnya adalah motivator-motivator yang efektif, hal tersebut harus bergantung pada kinerja seorang individu. Namun, para teoretikus evaluasi kognitif akan berpendapat bahwa hal ini hanya akan cenderung mengurangi kepuasan internal yang diterima individu tersebut dari pelaksanaan pekerjaan. Pada kenyataannya apabila teori evaluasi kognitif tersebut benar, adalah masuk akal untuk membuat imbalan kerja seorang individu tidak bergantung pada kinerja, guna menghindari penurunan motivasi intrinsik.

Teori evaluasi kognitif mendapatkan dukungan dalam banyak studi, namun, teori ini juga menghadapi banyak tantangan, terutama mengenai metodologi yang digunakan dalam studi-studi ini dan dalam interpretasi penemuan-penemuan. Tetapi, di manakah kedudukan teori ini pada saat ini, bisakah kita mengatakan bahwa ketika organisasi-organisasi menggunakan motivator-motivator ekstrinsik seperti imbalan kerja, promosi, dan penghargaan verbal untuk menstimulasi kinerja para pekerja, karyawan melakukannya untuk mengurangi minat dan motivasi intrinsik dari pekerjaan yang diselesaikan, Jawabannya bukanlah "Ya" atau "Tidak" yang sederhana.

Penghargaan-penghargaan ekstrinsik verbal (menerima pujian dari seorang pengawas atau rekan kerja) atau nyata (uang) bisa benar-benar memiliki pengaruh yang berbeda terhadap motivasi intrinsik para individu. Penghargaan verbal meningkatkan motivasi intrinsik, sementara penghargaan nyata menurunkannya. Ketika individu diberi tahu akan mendapatkan penghargaan nyata, mereka jadi mengandalkannya dan lebih berfokus pada penghargaan dari pada tugas yang harus dilakukannya. Sementara itu, penghargaan verbal tampaknya membuat individu tetap berfokus pada tugas dan mendorong mereka melakukannya dengan lebih baik.

Perkembangan teori evaluasi kognitif baru-baru ini adalah indeks diri (*self-concordance*), yang mempertimbangkan tingkat sampai mana alasan-alasan seseorang untuk mengejar suatu tujuan konsisten dengan minat dan nilai-nilai inti mereka. Sebagai contoh, apabila para individu mengejar tujuan-tujuan karena karena minat intrinsik, cenderung mencapai tujuan-tujuannya dan merasa senang

meskipun tidak mencapai tujuan-tujuan tersebut. Mengapa, karena proses perjuangan untuk meraihnya sangatlah menyenangkan. Sebaliknya, individu yang mengejar tujuan-tujuan untuk alasan-alasan ekstrinsik (uang, status, atau tunjangan lainnya) kemungkinan besar tidak meraih tujuan-tujuannya dan kurang merasa senang meskipun meraihnya. Mengapa, karena tujuan-tujuan tersebut kurang berarti bagi mereka. Penelitian PO mengemukakan bahwa individu yang mengejar tujuan-tujuan kerja untuk alasan-alasan intrinsik merasa lebih puas dengan pekerjaan-pekerjaannya, merasa seolah-olah benar-benar cocok dengan organisasinya dan mungkin bekerja dengan lebih baik.

Apakah maksud semua hal tersebut, hal ini berarti seseorang harus memilih pekerjaannya dengan teliti. Pastikan bahwa memilih untuk melakukan sesuatu atas alasan-alasan selain penghargaan-penghargaan ekstrinsik. Bagi kebanyakan organisasi, manajer harus memberikan penghargaan-penghargaan intrinsik selain insentif-insentif ekstrinsik. Dengan perkataan lain, buat pekerjaan tersebut menarik, berikan pengakuan, serta dukunglah pertumbuhan dan perkembangan karyawan. Karyawan yang merasa bahwa apa yang mereka lakukan berada dalam kendali dan merupakan hasil dari pilihan bebas mereka cenderung lebih termotivasi oleh pekerjaan dan berkomitmen dengan pemberi kerja (Robbins, 2008:233-237)

Menurut Robbins dan Judge (2007: 174), pada akhir tahun 1960-an seorang peneliti mengemukakan bahwa pengenalan imbalan ekstrinsik, seperti gaji, atas upaya kerja yang sebelumnya secara intrinsik telah dapat memberi

keuntungan karena adanya kesenangan yang dikaitkan dengan isi kerja itu sendiri, yang akan cenderung mengurangi keseluruhan tingkat motivasi.

Secara historis, ahli teori motivasi umumnya mengasumsikan bahwa motivasi intrinsik seperti misalnya prestasi, tanggungjawab dan kompetensi tidak tergantung pada motivasi ekstrinsik seperti upah tinggi, promosi, hubungan penyelia yang baik dan kondisi kerja yang menyenangkan. Artinya, rangsangan satu tidak akan mempengaruhi rangsangan lainnya. Teori evaluasi kognitif mengemukakan sebaliknya. Teori ini berargumen bahwa bila imbalan ekstrinsik digunakan oleh organisasi sebagai hadiah atas kinerja yang unggul, imbalan intrinsik, yang berasal dari individu-individu yang melakukan apa yang mereka sukai, akan berkurang. Dengan kata lain, bila imbalan ekstrinsik diberikan ke seseorang untuk menjalankan tugas yang menarik, imbalan itu menyebabkan minat intrinsik terhadap tugas itu sendiri merosot (Robbins dan Judge, 2007: 176)

2. c) Teori Penetapan Tujuan (Edwin Locke)

Menurut Robbins dan Judge (2007: 177), teori penetapan tujuan dikemukakan oleh Edwin Locke pada akhir tahun 1960-an. Locke mengemukakan bahwa niat untuk bekerja menuju tujuan merupakan sumber utama dari motivasi kerja. Artinya, tujuannya akan memberitahu seseorang apa yang perlu dikerjakan dan berapa banyak upaya yang harus dilakukan. Lebih tepatnya, kita dapat mengatakan bahwa tujuan khusus meningkatkan kinerja, bahwa tujuan sulit, bila diterima baik, menghasilkan kinerja yang lebih baik daripada tujuan yang mudah.

Locke mengatakan bahwa penentuan tujuan oleh karyawan sangat mempengaruhi tujuan karyawan tersebut. Yang mendorong orang bekerja adalah minat, penerimaan dan *commitment* orang untuk bekerja dan ini dipengaruhi oleh kondisi kerja: kesulitan, kejelasan dan peran serta kondisi dipengaruhi oleh lingkungan kerja dengan tujuan tugas dan insentif. Jadi bila tujuan dapat diterima, apalagi bila tujuan itu sulit, orang akan terdorong untuk bekerja lebih giat (Robbins dan Judge, 2007: 177).

2. d) Teori Penguatan

Teori yang bertentangan dengan teori penentuan tujuan adalah teori penguatan (*reinforcement theory*). Teori sebelumnya adalah sebuah pendekatan kognitif, yang mengemukakan bahwa tujuan-tujuan seorang individu mengarahkan tindakannya. Dalam teori penguatan, kita mempunyai sebuah pendekatan perilaku yang menunjukkan bahwa penguatan memengaruhi perilaku. Dengan jelas, keduanya berselisih secara filosofis. Teoretikus-teoretikus penguatan menganggap perilaku disebabkan oleh lingkungan. Seseorang tidak perlu khawatir, dengan peristiwa-peristiwa kognitif internal; yang mengendalikan perilaku adalah penguat-penguat konsekuensi apa pun yang, ketika langsung diikuti oleh respons, meningkatkan kemungkinan bahwa perilaku itu akan diulang.

Teori penguatan mengabaikan keadaan batin individu dan hanya terpusat pada apa yang terjadi pada seseorang ketika ia melakukan tindakan. Karena tidak berhubungan dengan apa yang melatarbelakangi perilaku, hal ini bukanlah dengan

tegas teori motivasi. Tetapi, hal ini memberikan satu cara analisis mengenai apa yang mengendalikan perilaku, dan karena alasan inilah hal ini dipertimbangkan dalam diskusi-diskusi motivasi.

Meskipun jelas bahwa yang disebut sebagai penguat seperti imbalan kerja bisa memotivasi individu, adalah sama jelasnya bahwa bagi individu, proses tersebut jauh lebih rumit daripada respons stimulus. Dalam bentuk murninya, teori penguatan mengabaikan perasaan, sikap, harapan, dan variabel kognitif lain yang diketahui memengaruhi perilaku. Pada kenyataannya, beberapa peneliti melihat percobaan-percobaan yang sama yang digunakan oleh teoretik-teoretikus penguatan untuk mendukung posisi dan menginterpretasikan penemuan-penemuan tersebut dalam kerangka kognitif.

Penguatan adalah pengaruh yang penting terhadap perilaku, tetapi hanya ada sedikit pelajaran yang dipersiapkan untuk berpendapat bahwa hal ini merupakan satu-satunya pengaruh. Perilaku-perilaku yang ditunjukkan di tempat kerja dan jumlah usaha yang dikeluarkan untuk setiap tugas dipengaruhi oleh konsekuensi-konsekuensi yang mengikuti perilaku. Sebagai contoh, apabila seseorang terus-menerus ditegur karena mendorong kolega-koleganya, kemungkinan besar akan mengurangi produktivitas. Tetapi, produktivitas seseorang yang lebih rendah juga bisa dijelaskan dalam bentuk tujuan, ketidakadilan, atau harapan-harapan (Robbins, 2008: 244-245)

Menurut Robbins dan Judge (2007: 180), perilaku terutama didorong melalui penguatan positif. Penguatan positif (*positive reinforcement*) menyediakan konsekuensi menyenangkan yang mendorong pengulangan

perilaku. Penguatan negatif (*negatif reinforcement*) terjadi apabila perilaku disertai dengan peniadaan konsekuensi yang tidak menyenangkan oleh karena itu, konsep ini tidak sama dengan hukuman, yang biasanya menimbulkan sesuatu yang tidak menyenangkan.

2. e) Teori *Flow*

Menurut Robbins dan Judge (2007: 181), suatu unsur penting dari pengalaman *flow* adalah bahwa motivasinya tidak berkaitan dengan sasaran akhir. Kegiatan yang dilakukan manusia ketika seseorang mencapai sasaran akhir. Kegiatan yang dilakukan manusia ketika mencapai perasaan yang tidak dibatasi waktu, yang berasal dari proses aktivitas itu sendiri dan bukannya upaya untuk mencapai sasaran. Dengan demikian ketika seseorang mengalami perasaan *flow*, maka orang tersebut benar-benar termotivasi.

Pemahaman yang lebih jelas tentang *flow* ditawarkan dalam model motivasi Ken Thomas. Thomas menggambarkan karyawan sebagai seseorang yang termotivasi, bila seseorang benar-benar peduli dengan pekerjaannya maka orang itu akan mencari cara yang lebih baik untuk melakukannya dan mendapat kekuatan dan kepuasan dalam melakukannya dengan baik. Model Thomas mengemukakan bahwa motivasi dicapai ketika orang mengalami perasaan-perasaan adanya: pilihan, kompetensi, penuh arti dan kemajuan. Pilihan merupakan peluang untuk mampu menyeleksi kegiatan-kegiatan tugas yang masuk akal bagi seseorang dan melaksanakannya dengan cara yang memadai. Kompetensi adalah pencapaian yang seseorang rasakan saat melakukan kegiatan

dengan cara yang amat terampil. Penuh arti adalah peluang untuk mengejar sasaran tugas yang bernilai; sasaran yang terjadi dalam skema yang lebih besar. Sedangkan kemajuan berhubungan dengan perasaan bahwa seseorang membuat langkah maju yang berarti dalam mencapai sasaran tugasnya.

2. f) Teori Keadilan

Menurut Robbins dan Judge(2007: 183), teori ini menyatakan bahwa masukan utama ke dalam prestasi dan kepuasan kerja adalah derajat keadilan atau ketidakadilan yang diterima orang (karyawan) dalam situasi kerjanya. Teori keadilan berasumsi bahwa orang juga memiliki kebutuhan yang kuat untuk mempertahankan keseimbangan antara hal-hal yang dipandang sebagai masukannya, atau kontribusi, dengan ganjaran yang diperoleh. Apabila seseorang memandang adanya ketidakadilan antara hal-hal yang diberikannya dengan hal-hal yang ia terima, akan timbul dorongan dalam pikiran orang itu, dan orang itu akan termotivasi oleh kebutuhan untuk mengurangi atau menghilangkan dorongan dan ketidakadilan itu.

Teori keadilan oleh Goodman mengemukakan, bahwa orang memilih pekerjaan yang memberikan imbalan yang adil dan layak. Organisasi harus memberikan imbalan yang layak, apabila tidak, orang akan tak puas, mengurangi kerjanya dan atau meninggalkan pekerjaannya. Di lain pihak orang memandang imbalan yang diperolehnya itu nisbi, perlu dibandingkan dengan yang lain yang mengerjakan yang sama tetapi dibayar lebih tinggi. Seseorang tidak akan puas dan akan meninggalkan pekerjaannya.

Rujukan yang dipilih oleh seorang karyawan menambah kerumitan teori keadilan (equity theory), Inilah empat perbandingan rujukan yang bisa digunakan oleh seorang karyawan:

1. Diri-di dalam: Pengalaman-pengalaman seorang karyawan dalam posisi yang berbeda di dalam organisasi karyawan tersebut pada saat ini.
2. Diri-di luar: Pengalaman-pengalaman seorang karyawan dalam posisi atau situasi di luar organisasi karyawan tersebut pada saat ini.
3. Individu lain-di dalam: Individu atau kelompok individu lain di dalam organisasi karyawan tersebut.
4. Individu lain-di luar: Individu atau kelompok individu lain di luar organisasi karyawan tersebut.

Karyawan mungkin membandingkan diri mereka sendiri dengan teman-teman, tetangga, rekan kerja, atau kolega di organisasi-organisasi lain atau membandingkan pekerjaan mereka saat ini dengan pekerjaan-pekerjaan yang mereka miliki di masa lalu. Rujukan yang dipilih oleh seorang karyawan akan dipengaruhi oleh informasi yang dimiliki karyawan tersebut tentang rujukan dan oleh daya tarik dari rujukan tersebut. Ini membuat kita berfokus pada empat variabel menengah gender, lamanya masa jabatan, tingkat dalam organisasi, dan tingkat pendidikan atau profesionalisme.

Penelitian menunjukkan bahwa baik pria maupun wanita menyukai, perbandingan-perbandingan dengan jenis kelamin yang sama. Penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa wanita biasanya dibayar lebih sedikit daripada pria dalam pekerjaan-pekerjaan sebanding dan mempunyai harapan-harapan imbalan

kerja yang lebih rendah daripada pria untuk pekerjaan yang sama. Jadi, seorang wanita yang menggunakan wanita lain sebagai rujukan cenderung menghitung standar perbandingan yang lebih rendah. Ini membuat kita menyimpulkan bahwa karyawan-karyawan yang mempunyai pekerjaan-pekerjaan yang tidak dipisahkan menurut jenis kelamin akan membuat perbandingan-perbandingan yang lebih lintas jenis kelamin bila dibandingkan dengan karyawan-karyawan yang mempunyai pekerjaan-pekerjaan yang didominasi oleh pria atau wanita. Ini juga menunjukkan bahwa apabila wanita bisa menoleransi imbalan kerja yang lebih rendah, ini mungkin dikarenakan standar perbandingan yang digunakan. Tentu saja, stereotip-stereotip pemberi kerja tentang wanita (misalnya, keyakinan bahwa wanita kurang berkomitmen terhadap organisasi, atau bahwa "pekerjaan wanita kurang berharga) juga bisa memperbesar perbedaan imbalan kerja.

Karyawan-karyawan yang mempunyai masa jabatan yang pendek di organisasi-organisasi mereka pada saat ini cenderung mempunyai sedikit informasi tentang individu lain di dalam organisasi tersebut, sehingga mengandalkan pengalaman-pengalaman pribadi sendiri. Namun, karyawan-karyawan yang mempunyai masa jabatan yang lama lebih mengandalkan rekan-rekan kerja untuk perbandingan. Karyawan-karyawan tingkat lebih tinggi, yang berada dalam tingkat profesional, dan yang mempunyai tingkat pendidikan yang lebih tinggi cenderung mempunyai informasi yang lebih baik tentang individu di organisasi lain. Oleh karena itu, jenis-jenis karyawan ini akan membuat lebih banyak perbandingan individu lain di luar.

Berdasarkan teori keadilan, ketika karyawan merasakan ketidakadilan, mereka bisa diperkirakan akan memilih satu dari enam pilihan berikut":

1. Mengubah masukan-masukan (misalnya, jangan mengerahkan usaha sebanyak itu)
2. Mengubah hasil-hasil (misalnya, individu-individu yang dibayar berdasarkan tarif per bagian bisa meningkatkan imbalan kerja mereka dengan memproduksi kuantitas yang lebih tinggi dari unit kualitas yang lebih rendah)
3. Mengubah persepsi-persepsi diri (misalnya, "Seseorang biasanya berpikir telah bekerja dengan kecepatan sedang tetapi sekarang sadar bahwa bekerja jauh lebih keras daripada siapa pun.")
4. Mengubah persepsi-persepsi individu lain (misalnya, "Pekerjaan teman sudah tidak begitu diinginkan seperti yang seseorang kira sebelumnya.")
5. Memilih rujukan yang berbeda (misalnya, "Mungkin seseorang tidak mendapatkan penghasilan sebanyak kakak ipar laki-lakinya, tetapi bekerja jauh lebih baik daripada ayahnya ketika ia seumurannya.")
6. Meninggalkan bidang tersebut (misalnya, meninggalkan pekerjaan tersebut)

Teori tersebut menentukan pernyataan konsep yang berhubungan dengan imbalan kerja yang tidak adil sebagai berikut:

- a) Dengan imbalan kerja yang ada pada saat itu, karyawan-karyawan yang dibayar terlalu tinggi akan bekerja lebih banyak daripada karyawan-karyawan yang dibayar dengan adil. Karyawan-karyawan yang dibayar per

jam dan digaji akan menghasilkan kuantitas atau kualitas produksi yang tinggi guna meningkatkan sisi masukan dari rasio dan menghasilkan keadilan.

- b) Dengan imbalan kerja menurut kuantitas produksi, karyawan-karyawan yang dibayar terlalu tinggi akan memproduksi unit-unit yang lebih sedikit tetapi dengan kualitas yang lebih tinggi bila dibandingkan dengan karyawan-karyawan yang dibayar dengan adil. Individu-individu yang dibayar berdasarkan tarif per bagian akan meningkatkan usaha mereka untuk mencapai keadilan, yang bisa menghasilkan kualitas atau kuantitas yang lebih tinggi. Namun, peningkatan dalam kuantitas hanya akan meningkatkan ketidakadilan, karena setiap unit yang diproduksi mengakibatkan pembayaran yang lebih banyak. Oleh karena itu, usaha ditujukan untuk meningkatkan kualitas daripada meningkatkan kuantitas.
- c) Dengan imbalan kerja pada saat itu, karyawan-karyawan yang dibayar terlalu rendah menghasilkan kualitas hasil yang lebih buruk.
- d) Mafia akan berkurang, sehingga menghasilkan produktivitas yang lebih rendah atau hasil dengan kualitas yang lebih buruk bila dibandingkan karyawan-karyawan yang dibayar dengan adil.
- e) Dengan imbalan kerja menurut kuantitas produksi, karyawan-karyawan yang dibayar terlalu rendah akan menghasilkan banyak unit berkualitas rendah bila dibandingkan karyawan-karyawan yang dibayar dengan adil. Karyawan-karyawan yang dibayar berdasarkan tarif per bagian bisa menghasilkan keadilan karena menukarkan kualitas hasil untuk kuantitas

akan menghasilkan peningkatan penghargaan dengan sedikit atau tidak ada peningkatan sama sekali dalam kontribusi.

Beberapa pernyataan konsep ini mendapatkan dukungan, tetapi yang lain belum. Pertama, ketidakadilan yang diciptakan oleh pembayaran yang berlebihan tampaknya tidak mempunyai pengaruh yang sangat signifikan terhadap perilaku dalam sebagian besar situasi kerja. Rupanya, individu memiliki jauh lebih banyak toleransi terhadap ketidakadilan pembayaran yang berlebih daripada ketidakadilan pembayaran yang lebih sedikit atau lebih bisa menerimanya. Ini cukup merugikan sebuah teori ketika separuh penyamaan (bagaimana individu merespons penghargaan yang berlebih) kehilangan kapasitas penanggulangannya. Kedua, tidak semua individu memiliki kepekaan yang sama. Sebagai contoh, ada sebagian kecil populasi kerja yang benar-benar lebih suka bila rasio hasil masukan lebih kecil daripada rasio hasil masukan perbandingan rujukan. Prediksi-prediksi dari teori keadilan kemungkinan besar tidak selalu sangat akurat dengan "jenis-jenis yang toleransi" ini.

Selain itu, adalah penting untuk memerhatikan bahwa ketika sebagian besar penelitian tentang teori keadilan berfokus pada imbalan kerja, karyawan tampaknya mencari keadilan dalam distribusi penghargaan organisasional yang lain. Sebagai contoh, telah ditunjukkan bahwa pengurusan jabatan-jabatan pekerjaan yang berstatus tinggi dan kantor-kantor yang besar dan dilengkapi dengan perabotan yang mewah mungkin berfungsi sebagai hasil-hasil untuk beberapa karyawan dalam penyamaan keadilan mereka."

Akhirnya, penelitian baru-baru ini telah diarahkan pada perluasan maksud dari keadilan. Menurut sejarah, teori keadilan berfokus pada keadilan distributif (*distributive justice*), yaitu keadilan tentang jumlah dan pemberian penghargaan di antara individu-individu. Tetapi semakin lama, keadilan dipikirkan dari sudut keadilan organisasional (*organizational justice*), yang kita definisikan sebagai persepsi keseluruhan dari apa yang adil di tempat kerja. Karyawan menganggap adil organisasi mereka ketika mereka yakin bahwa hasil-hasil yang mereka terima, cara diterimanya hasil-hasil tersebut, adalah adil. Satu elemen penting dari keadilan organisasional adalah persepsi seorang individu tentang keadilan. Dengan perkataan lain, menurut keadilan organisasional, keadilan bisa bersifat subjektif, dan terletak dalam persepsi individu tersebut. Apa yang dianggap tidak adil oleh seseorang mungkin dianggap sangat layak oleh individu lain. Pada umumnya, setiap individu mempunyai bias yang egosentris atau memikirkan diri sendiri. Seseorang menganggap adil pemberian-pemberian atau prosedur yang menguntungkan dirinya.

Di luar fokusnya pada persepsi keadilan, elemen penting lain dari keadilan organisasional adalah pandangan bahwa keadilan itu multidimensional. Keadilan organisasional membuktikan bahwa keadilan distributif itu penting. Sebagai contoh, berapa banyak kita dibayar, relatif dengan berapa banyak kita seharusnya dibayar menurut pemikiran kita (keadilan distributif), sangatlah penting. Tetapi menurut para peneliti keadilan, bagaimana kita mendapatkan imbalan kerja juga sama pentingnya.

Di luar keadilan distributif, tambahan yang penting dalam keadilan organisasional adalah keadilan prosedural (*procedural justice*) yaitu keadilan yang dirasa dari proses yang digunakan untuk menentukan distribusi penghargaan. Dua elemen penting dari keadilan prosedural adalah pengendalian proses dan penjelasan. Pengendalian proses adalah peluang untuk mengemukakan pandangan seseorang tentang hasil-hasil yang diinginkan kepada para pembuat keputusan. Penjelasan adalah alasan-alasan secara jelas yang diberikan kepada seseorang oleh manajemen atas hasil. Jadi, agar karyawan menganggap adil sebuah proses, mereka harus merasa bahwa mempunyai kendali atas hasil dan bahwa diberi penjelasan yang memadai tentang alasan munculnya hasil tersebut. Untuk keadilan prosedural, adalah penting bahwa seorang manajer konsisten (terhadap semua individu dan pada saat apa pun), tidak berlaku tidak adil, membuat keputusan berdasarkan informasi yang akurat, dan terbuka terhadap pertimbangan.

Penelitian menunjukkan bahwa pengaruh-pengaruh dari keadilan prosedural menjadi lebih penting ketika kurang terdapat keadilan distributif. Ini masuk akal. Apabila tidak mendapatkan apa yang kita inginkan, kita cenderung berfokus pada mengapa. Sebagai contoh, apabila pengawas seseorang memberi sebuah kantor yang enak untuk seorang rekan kerja dan bukannya diri seseorang, seseorang akan lebih berfokus pada perlakuan pengawas terhadap dirinya bila dibandingkan dengan ketika seseorang yang mendapatkan kantor tersebut. Penjelasan-penjelasan sangatlah bermanfaat ketika berbentuk alasan-alasan yang muncul setelah kejadian (mengakui bahwa tindakan tersebut tidak baik tetapi

menyangkal tanggung jawab atas tindakan tersebut) daripada membenaran (menerima tanggung jawab penuh, tetapi menyangkal bahwa hasilnya tidak baik atau tidak pantas). Misalnya dalam sebuah kantor, alasannya bisa jadi, "Seseorang tahu ini buruk. Seseorang ingin memberi kantor tersebut tetapi ini bukan keputusannya" dan pembenarannya adalah, "Ya, memutuskan untuk memberikan kantor tersebut untuk seseorang tetapi memiliki kantor di sudut ruangan bukanlah satu permasalahan yang besar."

Tambahan baru-baru ini untuk penelitian tentang keadilan organisasional adalah keadilan interaksional (*interactional justice*), yaitu persepsi individu tentang tingkat sampai mana diperlakukan dengan martabat, perhatian, dan rasa hormat. Ketika individu diperlakukan dalam cara yang tidak adil (setidaknya di mata seseorang), seseorang merespons dengan membalas dendam (misalnya, mengkritik seorang pengawas). Karena keadilan atau ketidakadilan interaksional sangat dikaitkan dengan pembawa informasi (biasanya pengawas seseorang), sementara keadilan prosedural acap kali berasal dari kebijaksanaan impersonal, seseorang akan mengharapkan persepsi-persepsi ketidakadilan untuk lebih berkaitan erat dengan pengawas seseorang. Pada umumnya, itulah yang ditunjukkan oleh bukti.

Dari ketiga bentuk keadilan ini, keadilan distributif sangat berkaitan antara kepuasan dengan hasil-hasil (misalnya, kepuasan dengan imbalan kerja) dan komitmen organisasional. Keadilan prosedural berhubungan erat dengan kepuasan kerja, kepercayaan karyawan, pengunduran diri dari organisasi, prestasi kerja, dan

perilaku kewargaan organisasional. Terdapat lebih sedikit bukti mengenai keadilan interaksional."

Manajer-manajer harus mempertimbangkan untuk berbagi informasi tentang dibuatnya keputusan-keputusan pemberian secara terbuka, mengikuti prosedur-prosedur yang konsisten dan adil, dan terlibat dalam praktik-praktik serupa untuk menaikkan persepsi keadilan prosedural. Dengan memiliki persepsi yang lebih baik tentang keadilan prosedural, karyawan-karyawan cenderung meninjau atasan-atasan dan organisasi mereka secara positif meskipun mereka tidak puas dengan imbalan kerja, promosi, dan hasil-hasil pribadi yang lain.

Kesimpulannya, teori keadilan memprediksi bahwa, untuk sebagian besar karyawan, motivasi dipengaruhi secara signifikan oleh penghargaan-penghargaan individu lain dan oleh penghargaan-penghargaan individu itu sendiri. Tetapi beberapa persoalan penting masih tidak jelas. Sebagai contoh, bagaimana karyawan menangani tanda-tanda keadilan yang bertentangan, seperti ketika serikat kerja menunjuk kelompok-kelompok karyawan lain yang jauh lebih beruntung, sementara manajemen mengatakan yang sebaliknya? Bagaimana karyawan mendefinisikan masukan dan hasil? Bagaimana mereka mengombinasikan dan menimbang masukan dan hasil mereka untuk sampai pada penilaian keadilan untuk beragam hasil? Serta, kapan dan bagaimana persepsi tentang masukan dan hasil tersebut berubah-ubah? Karena masalah-masalah ini, sebagian besar peneliti pada saat ini cenderung hanya berfokus pada persepsi mengenai apa yang adil, daripada berusaha memikirkan apakah hasil seseorang adil bila dibandingkan dengan masukan. Inilah mengapa, pada zaman sekarang,

sebagian besar peneliti mempelajari keadilan organisasional daripada hanya teori keadilan (Robbins,2008:245-253)

2. g) Teori Pengharapan (Victor H. Vroom)

Menurut Robbins dan Judge(2007: 188-190), pendekatan motivasi model harapan (*expectancy model*), dikembangkan oleh Victor H. Vroom pada tahun 1964, diperluas, disempurnakan oleh Porter dan Lawler serta yang lain. Teori ini berakar pada konsep-konsep kognitif yang dikemukakan oleh para psikolog, terutama Kurt Lewin dan Edward Tolmani. Teori pengharapan berargumen bahwa karyawan dimotivasi untuk melakukan upaya lebih keras bila ia meyakini bahwa upaya itu akan menghasilkan penilaian kinerja yang baik. Penilaian yang baik akan mendorong imbalan organisasi seperti bonus, kenaikan gaji atau promosi.

Vroom menjelaskan bahwa motivasi adalah hasil dari tiga faktor yaitu, seberapa besar seseorang menginginkan imbalan (*valensi*), penaksiran kemungkinan oleh seseorang bahwa pencapaian sasaran akan mengikuti upaya yang diberikan (*pengharapan*), dan perkiraan bahwa pencapaian sasaran akan mengarah pada perolehan imbalan yang diinginkan (*instrumentalitas*). *Valensi* mengacu pada kekuatan preferensi seseorang untuk memperoleh imbalan. Ini merupakan ungkapan kadar keinginan seseorang untuk mencapai suatu tujuan. Sebagai contoh, apabila pegawai sangat menginginkan promosi, maka promosi itu memiliki *valensi* yang tinggi bagi pegawai tersebut. *Pengharapan* merupakan kadar kuatnya keyakinan bahwa upaya kerja akan menghasilkan penyelesaian suatu tugas, karena harapan merupakan hubungan antara upaya dan prestasi.

Instrumentalitas menunjukkan keyakinan seseorang bahwa akan memperoleh suatu imbalan apabila tugas dapat diselesaikan (Robbins dan Judge, 2007: 190)

a.2. Iklan

Periklanan menurut Jefkins (1997) adalah pesan-pesan penjualan yang paling persuasif yang diarahkan kepadacalon pembeli yang paling potensial atas produk barang atau jasa tertentu denganbiaya semurah murahnya. Menurut Kotler (2002), periklanan adalah segala bentuk penyajian dan promosi ide, barang, atau jasa secara non personal olehsuatu sponsor tertentu yang memerlukan pembayaran. Iklan merupakan suatu investasi ekonomis, dan bagi kebanyakanperusahaan dan organisasi non profit, iklan merupakan sebuah investasi yangdianggap sangat menguntungkan. (Shimp, 2003:42). Sedangkan Rhenald Kasali (1995), iklan adalah segala bentuk pesan tentangsuatu produk yang disampaikan lewat media, yang ditujukan kepada sebagian atauseluruh masyarakat. Penyajian pesan itu harus dapat disuarakan atau diperlihatkandan dinilai secara terbuka untuk suatu produk, jasa, atau ide.

Fandy Tjiptono (2002: 102), iklan adalah bentuk komunikasi tidak langsung, yang didasari pada informasi tentang keunggulan suatu produk, yang disusun sedemikian rupa sehingga menimbulkan rasa menyenangkan yang akan mengubah pikiran seseorang untuk melakukan pembelian. *American Marketing Association* (AMA) mendefinisikan iklan sebagai semua bentuk bayaran untuk mempresentasikan dan mempromosikan ide, barang, atau jasa secara non personal oleh sponsor yang jelas. Menurut David A. Aaker seperti dikutip Fandy Tjiptono

(2002:103) menyatakan bahwa iklan memegang peranan penting dalam pemasaran karena iklan akan menyampaikan beberapa pesan diantaranya adalah *brand awareness* (dikenal oleh masyarakat), *strong brand association* (memiliki persepsi terhadap merek tertentu yang baik), *perceived quality* (dipersepsikan konsumen untuk mengetahui produk tersebut bagian dari produk berkualitas), dan *brand loyalty* (memiliki pelanggan setia). Setiap perusahaan tidak hanya membuat produk yang bagus, namun juga berinvestasi meningkatkan ekuitas merek melalui periklanan, sehingga dengan adanya iklan konsumen akan menjadi tahu tentang keunggulan suatu produk.

Periklanan merupakan salah satu kiat utama yang digunakan perusahaan untuk mengarahkan komunikasi pada pembeli sasaran dan masyarakat. Periklanan juga merupakan cara yang paling efektif untuk menyebarkan pesan, membangun preferensi kesan merek, maupun motivasi konsumen (Rhenald Kasali, 1995). Konsumen akan merasa dekat dengan perusahaan apabila mendapatkan informasi seputar perusahaan dan info merek produk yang bersangkutan. Iklan menunjukkan seberapa besar niat perusahaan untuk melayani kepentingan konsumen. Menurut Cravens (1996) mengemukakan bahwa keuntungan penggunaan iklan untuk berkomunikasi dengan para konsumen diantaranya adalah biaya yang rendah per pemasangan, keragaman media, pengendalian pemasangan, isi pesan yang konsisten, dan kesempatan untuk mendesain iklan yang efektif dan kreatif.

Untuk memperkenalkan produknya biasanya perusahaan menggunakan media iklan, diantaranya televisi. Televisi adalah media yang banyak disukai oleh kalangan pengiklan nasional karena sangat mudah dilihat dan kemampuan

mendemonstrasikan suatu. Terlebih lagi, televisi menggunakan warna, suara, gerakan, dan musik. Sehingga iklan tampak begitu hidup dan nyata. Iklan visual dapat menancapkan kesan yang lebih dalam, sehingga para konsumen begitu melihat produk akan segera teringat akan suatu merek tersebut (Jefkins, 1997).

B. Kerangka Berpikir

Menurut Nawawi (2003) suasana batin atau psikologi seseorang pekerja sebagai individu dalam masyarakat, organisasi atau perusahaan dalam lingkungan kerjanya, sangat besar pengaruhnya pada pelaksanaan pekerjaannya. Suasana batin terlihat dalam semangat atau gairah kerja yang menghasilkan kegiatan kerja sebagai dorongan bagi pencapaian tujuan bisnis organisasi perusahaan tempatnya bekerja. Dari psikologis kenyataannya menunjukkan bahwa gairah atau ketidaksemangatan seorang pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja yang mendorongnya. Dengan kata lain setiap pekerjaan memerlukan motivasi yang kuat agar bersedia melaksanakan pekerjaan dan mampu menciptakan kinerja yang tinggi secara bersemangat, bergairah, dan berdedikasi. Motivasi merupakan tenaga pendorong atau penarik yang menyebabkan adanya tingkah laku ke arah suatu tujuan tertentu (Mulyasa, 2003)

Hal ini sejalan dengan Manullang dalam (Martoyo, 2007) yang mengemukakan bahwa pengertian motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian dan keterampilan tenaga dan waktunya untuk

menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Tujuan dari motivasi adalah bentuk pengendalian diri karyawan dalam suatu perusahaan guna mencapai tujuan yang diinginkan. Dengan kata lain, kebutuhan manusia itu sifatnya relatif atau tidak tetap dan sangat tergantung pada keadaan, ruang dan waktu, begitu juga pegawai kebutuhannya berbeda-beda dan tidak mutlak selamanya, terpenuhinya kebutuhan yang satu, muncul tuntutan pemenuhan kebutuhan yang lain demikian seterusnya. Meskipun demikian, tidak tertutup kemungkinan adanya usaha yang mencatat kebutuhan yang beraneka ragam tersebut dalam kelompok-kelompok kebutuhan yang sifatnya umum berlaku pada manusia atau pegawai pada umumnya.

Beberapa penelitian mengungkapkan bahwa motivasi karyawan dalam bekerja akan dapat meningkatkan kinerja. Borton., dkk (1986), menemukan peningkatan penjualan dipengaruhi oleh pengetahuan, strategi penjualan dan motivasi. Dalam penelitian ini juga disarankan bahwa agar penjualan terus meningkat perlu diperhatikan pelatihan dan kompensasi tenaga penjualan.

Chowdhury (2002) menemukan pentingnya motivasi berprestasi pada perilaku supervisor dalam meningkatkan motivasi tenaga penjualan dan kinerja kerja. Temuan menunjukkan bahwa apabila supervisor yang terlibat dalam perilaku motivasi yang positif, motivasi intrinsik penjual meningkat, yang pada gilirannya, meningkatkan kinerja mereka.

Siregar (2009) meneliti tentang pengaruh kompensasi, dan motivasi tenaga penjual terhadap pencapaian target penjualan Speedy PT TELKOM, Kandatel

Medan, menemukan bahwa kompensasi dan motivasi memiliki pengaruh *high* signifikan terhadap pencapaian target penjualan Speedy.

C. Definisi Operasional

Menurut Robbins dan Judge(2007: 172), manusia pada hakekatnya mempunyai kemampuan untuk berprestasi di atas kemampuan orang lain. Seseorang dianggap mempunyai motivasi untuk berprestasi jika mempunyai keinginan untuk melakukan suatu karya yang berprestasi lebih baik dari prestasi karya orang lain.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang kemudian di deskripsikan. Penelitian deskriptif adalah penelitian terhadap fenomena atau populasi tertentu dengan tujuan untuk menjelaskan aspek-aspek yang relevan dengan fenomena yang diamati sebagai dasar pembuatan keputusan untuk memecahkan masalah-masalah bisnis (Indriantoro dan Supomo, 2009: 259). Menurut Arikunto (2005: 234) penelitian deskriptif merupakan penelitian yang dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi mengenai status suatu gejala yang ada, yaitu keadaan gejala menurut apa adanya pada saat penelitian dilakukan.

B. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Kalteng Pos sedangkan sampelnya adalah karyawan yang terlibat dalam peningkatan iklan di PT Kalteng Pos Press, baik yang berada di kota Palangka Raya, maupun karyawan Kalteng Pos yang berada di daerah. Untuk karyawan di kota Palangka Raya, penelitian menggunakan sistem wawancara secara tidak terstruktur secara langsung dengan informan sedangkan diluar kota Palangka Raya dilakukan lewat telepon dan mengirim kuesioner lewat internet.

C. Instrumen Penelitian

Instrument terkait motivasi kerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang dikembangkan oleh Udai (1985) dalam buku Mas'ud (2004: 262). Sedangkan wawancara akan dilakukan secara tidak terstruktur. Menurut Sugiono (2009: 74), penggunaan pendekatan tidak terstruktur dilakukan mengingat topik yang dibahas membutuhkan tingkat fleksibilitas yang tinggi. Dengan demikian peneliti cukup menggunakan garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan dan selebihnya proses ditentukan pada saat wawancara berlangsung sampai peneliti mendapatkan informasi yang mendalam tentang topik bahasan.

Menurut Indiantoro dan Supomo (2002: 152), wawancara merupakan teknik pengumpulan data dalam metode survey yang menggunakan pertanyaan secara lisan kepada subjek penelitian. Teknik wawancara dilakukan jika peneliti memerlukan komunikasi dan hubungan dengan responden. Data yang dikumpulkan umumnya berupa masalah tertentu yang bersifat kompleks, sensitive atau kontroversial. Sehingga kemungkinan jika dilakukan dengan teknik kuesioner akan kurang memperoleh tanggapan responden.

D. Prosedur pengumpulan Data

Jenis data penelitian yang dilakukan terdiri dari data primer dan data sekunder. Untuk data primer adalah data yang diperoleh dari sumbernya. Untuk penelitian ini, data langsung di dapat dari karyawan Kalteng Pos sebagai objek penelitian baik menggunakan metode wawancara atau dengan cara mengisi kuesioner yang diedarkan kepada beberapa karyawan dari semua divisi di Kalteng Pos yang terpilih. Kemudian data sekunder, yaitu data yang sudah jadi dan sudah

dipublikasikan (dokumentasi), misalnya jurnal ilmiah, buku-buku, surat kabar, laporan dan lain-lain.

Penyebaran dan pengumpulan kuesioner dilakukan selama 1 bulan yaitu mulai bulan oktober sampai dengan bulan nopember 2013. Dalam penelitian ini terdapat 9 informan yang terjaring mewakili unsur manajer iklan dan kepala biro kalteng pos. Berdasarkan data profil unit observasi yang diperoleh kemudian dibagi dalam 6 profil, yaitu: (1) nama; (2) jenis kelamin; (3) usia; (4) latar belakang pendidikan; (5) pengalaman kerja; dan (6) jabatan. Berdasarkan jenis kelamin, mayoritas informan pada penelitian ini berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 8 orang (88,89%). Usia mayoritas berada pada rentang 26-35 tahun yaitu sebanyak 7 orang (77,78%). Untuk pendidikan terakhir mayoritas informan berpendidikan S1 yaitu sebanyak 7 orang (77,78%). Mayoritas informan mempunyai pengalaman \leq 10 tahun sebanyak 8 orang (88,89%) dan jabatan informan paling banyak adalah manajer yaitu sebanyak 5 orang (55,560%).

Hasil data demografi informan secara lebih rinci dapat di lihat pada table 3.1 halaman berikut ini:

Tabel 4.1
Profil Informan

Profil Informan	Kategori	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	8	88,89
	Perempuan	1	11,11
Usia	≤ 26 tahun	1	11,11
	26-35 tahun	3	33,33
	36-45 tahun	4	44,45
	≥ 45 tahun	1	11,11
Pendidikan Terakhir	SMU	0	0
	D3	1	11,11
	S1	7	77,78
	S2	1	11,11
Pengalaman	≤ 10 tahun	7	77,78
	10-15 tahun	1	11,11
	≥ 15 tahun	1	11,11
Jabatan	Manajer	5	55,56
	Kepala Biro	4	44,44

Sumber: Kuesioner Penelitian (2013)

Berdasarkan data pendapatan iklan Kalteng pos yang diperoleh dari bagi divisi iklan maka dapat terlihat terjadi peningkatan dari tahun ke tahun, gambaran lebih rinci pada table 4.2 berikut:

Tabel 3.2
Pendapatan Iklan Kalteng Pos (2009-2013)

NO	WILAYAH	2009	2010	2011	2012	2013	TOTAL
01	Palangka Raya	6,496,698,155	7,268,524,492	4,662,104,620	6,813,459,921	7,535,252,251	32,776,039,439
02	Jakarta	7,289,983,417	8,039,485,000	7,278,319,650	5,319,055,921	7,575,251,210	35,502,095,198
03	Bandung	-	8,000,000	15,754,000	7,270,000	3,712,500	34,736,500
04	Luar daerah	4,248,985,350	5,558,531,051	2,444,626,166	3,256,869,807	5,463,506,200	20,972,518,574
	Jumlah	18,035,666,922	20,874,540,543	14,400,804,436	15,396,655,649	20,577,722,161	89,285,389,711

Sumber: Divisi Iklan Kalteng Pos (2013)

Dari tabel 3.2 di atas dapat dijelaskan bahwa pendatan dari wilayah Palangka Raya adalah kota Palangka Raya, wilayah Jakarta adalah kota Jakarta dan sekitarnya, wilayah Bandung adalah wilayah Bandung dan sekitarnya. Sedangkan untuk wilayah Luar Daerah adalah wilayah selain kota Palangka Raya yaitu 12 Kabupaten (Puruk Cahu, Muara Teweh, Tamiang Layang, Buntok, Kapuas, Pulang Pisau, Kasongan, Sampit, Seruyan, Pangkalan Bun, Lamandau, dan Sukamara) dan 1 Kota Madya yang ada di Kalimantan Tengah. Sajian terkait 12 kabupaten dapat dilihat pada table 3.3 pada halaman berikut ini:

Tabel 4.3
Pendapatan Iklan Kalteng Pos di 12 Kabupaten (2009-2013)

NO	WILAYAH	2009	2010	2011	2012	2013	TOTAL
01	Puruk Cahu	74.979.700	111.170.600	48.892.500	65.137.300	109.270.200	409.450.300
02	Muara Teweh	807.307.000	1.056.121.000	464.478.900	618.805.000	1.038.066.000	3.984.777.900
03	Tamiyang layang	127.469.500	166.756.000	73.338.700	97.706.000	163.905.800	629.176.000
04	Buntok	169.959.500	222.341.200	97.785.000	130.274.500	218.540.200	838.900.400
05	Kapuas	594.857.000	778.197.300	342.247.600	455.961.700	764.890.800	2.936.154.400
06	Pulang Pisau	127.470.000	166.760.000	73.349.800	97.710.000	164.005.000	629.294.800
07	Kasongan	127.569.000	167.756.000	73.339.700	97.807.000	162.900.000	629.371.700
08	Sampit	977.266.700	1.278.462.000	562.264.000	749.080.000	1.256.606.000	4.823.678.700
09	Seruyan	764.817.000	1.000.535.500	440.032.700	586.236.500	983.431.000	3.775.052.700
10	Pangkalan Bun	212.449.000	277.926.500	122.231.000	162.843.500	273.175.000	1.048.625.000
11	Lamandau	127.779.500	165.760.000	73.438.000	98.106.000	165.305.000	630.338.500
12	Sukamara	137.061.450	166.744.950	73.228.266	97.202.307	163.411.200	637.648.174
	Jumlah	4,248,985,350	5,538,531,051	2,444,626,166	3,256,869,807	5,463,506,200	20,972,518,574

Sumber: Divisi Iklan Kalteng Pos (2013)

E. Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini metode analisis data menggunakan teori motivasi dari teori kebutuhan McClelland (David McClelland), yang dikutip dalam buku Robbins dan Judge (2007: 172-174). Konsep motivasi berdasarkan konsep teori kebutuhan McClelland didasarkan pada kekuatan yang ada didalam diri manusia yaitu motivasi prestasi (*achievement motivation*), kebutuhan untuk kekuasaan (*need for power*) dan kebutuhan untuk berafiliasi (*need for affiliation*).

a) *Need for achievement;*

Kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement*) adalah dorongan untuk mengatasi tantangan, untuk maju, dan berkembang. Dorongan dalam diri seseorang untuk mengatasi segala tantangan dan hambatan dalam upaya mencapai tujuan. Orang yang memiliki dorongan ini ingin maju, ingin tumbuh dan berkembang. Penyelesaian sesuatu memang seharusnya diselesaikan dan tidak untuk imbalan yang menyertainya.

b) *Need for power;*

Kebutuhan untuk kekuasaan (*need for power*) adalah dorongan untuk mempengaruhi orang-orang dan mengubah situasi orang-orang yang bermotivasi kekuasaan ingin menimbulkan dampak pada organisasi dan mau memikul risiko untuk melakukan hal itu. Apabila kekuasaan telah diperoleh, hal itu mungkin digunakan secara konstruktif atau mungkin juga destruktif

c) *Need for affiliation;*

Kebutuhan untuk berafiliasi (*need for affiliation*) adalah dorongan untuk berhubungan dengan orang-orang secara efektif atas dasar sosial. Orang-orang yang bermotivasi afiliasi bekerja lebih baik apabila mereka dipuji karena sikap dan kerjasama mereka yang menyenangkan. Mereka yang bermotivasi afiliasi cenderung memilih orang-orang di sekeliling mereka yang bersahabat. Mereka menerima kepuasan batin karena berada di lingkungan yang bersahabat, dan mereka menginginkan keleluasaan untuk membina hubungan ini dalam pekerjaan.

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Temuan

1. Gambaran Hasil Penelitian

Untuk menjelaskan variable yang akan diteliti, peneliti akan melakukan kategorisasi terhadap skor tanggapan responden. Prinsip kategorisasi jumlah skor tanggapan responden didasarkan pada persentase skor jawaban responden dengan rumus sebagai berikut:

$$\% \text{ Skor} = \frac{\text{Skor Aktual}}{\text{Skor Ideal}}$$

Keterangan:

Skor ideal = jumlah skor jawaban responden

Skor ideal = jumlah skor maksimum (jumlah responden × jumlah pertanyaan × 5) (Sugiono, 2007: 135),

Selanjutnya persentase skor jawaban responden yang diperoleh dikalsifikasikan berdasarkan rentang persentase skor maksimum ($5/5 = 100\%$) dan skor minimum ($1/5 = 20\%$). Analisis deskriptif dilakukan mengacu kepada setiap indikator yang ada pada setiap variabel yang diteliti dengan berpedoman pada tabel 4.1 berikut:

Tabel 4.1
Kriteria Pengklasifikasian Presentase Skor Tanggapan Responden

Interval Skor	Kategori
0% - 20%	Sangat Rendah
21% - 40%	Rendah
41% - 60%	Sedang
61% - 80%	Tinggi
81% - 100%	Sangat Tinggi

Sumber: Riduwan dan Kuncoro (2008: 22)

2. Motivasi

Tanggapan responden tentang motivasi terungkap melalui jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan pada kuesioner. Motivasi diukur menggunakan 3 dimensi dan dioperasionalkan menjadi 15 butir pertanyaan. Berikut tanggapan responden terhadap setiap butir pertanyaan pada masing-masing indikator dan dimensi.

a. Kebutuhan Berprestasi

Tabel 4.2
Tanggapan Responden terkait Dimensi Kebutuhan Berprestasi

Pertanyaan	Respon	Frek	%
Saya mencoba dengan sangat sungguh-sungguh untuk meningkatkan kinerja saya dimasa lalu	Sangat Setuju	3	33,33
	Setuju	6	66,67
	Netral	0	0
	Tidak setuju	0	0
	Sangat tidak setuju	0	0
	Total	9	100

Sumber: Kuesioner Penelitian (2013)

Berdasarkan data tanggapan responden seperti diuraikan pada tabel 4.2 dapat dilihat sebagian besar responden sependapat bahwa selama ini mereka mencoba dengan sangat sungguh-sungguh untuk meningkatkan kinerja dimasa

lalu. Sebanyak 3 responden (33,33%) menyatakan sangat setuju dan yang menyatakan setuju sebanyak 6responden (66,67%).

Tabel 4.3
Tanggapan Responden terkait Dimensi Kebutuhan Berprestasi

Pertanyaan	Respon	Frek	%
Saya menikmati tantangan yang sulit	Sangat Setuju	2	22,22
	Setuju	4	44,45
	Netral	3	33,33
	Tidak setuju	0	0
	Sangat tidak setuju	0	0
	Total	9	100

Sumber: Kuesioner Penelitian (2013)

Berdasarkan data tanggapan responden seperti diuraikan pada tabel 4.3 dapat dilihat sebagian besar responden sependapat bahwa selama ini menikmati tantangan yang sulit. Sebanyak 2 responden (22,22%) menyatakan sangat setuju, menyatakan setuju sebanyak 4 responden (44,45%) dan menyatakan netral sebanyak 3 responden (33,33%).

Tabel 4.4
Tanggapan Responden terkait Dimensi Kebutuhan Berprestasi

Pertanyaan	Respon	Frek	%
Saya ingin tahu bagaimana kemajuan yang saya capai ketika sedang menyelesaikan tugas	Sangat Setuju	2	22,22
	Setuju	4	44,45
	Netral	3	33,33
	Tidak setuju	0	0
	Sangat tidak setuju	0	0
	Total	9	100

Sumber: Kuesioner Penelitian (2013)

Berdasarkan data tanggapan responden seperti diuraikan pada tabel 4.4 dapat dilihat sebagian besar responden sependapat bahwa selama ini ingin tahu bagaimana kemajuan yang saya capai ketika sedang menyelesaikan tugas. Sebanyak 2 responden (22,22%) menyatakan sangat setuju, menyatakan

setuju sebanyak 4 responden (44,45%) dan menyatakan netral sebanyak 3 responden (33,33%).

Tabel 4.5
Tanggapan Responden terkait Dimensi Kebutuhan Berprestasi

Pertanyaan	Respon	Frek	%
Saya suka menetapkan tujuan dan mencapai tujuan yang realistis	Sangat Setuju	1	11,11
	Setuju	6	66,67
	Netral	2	22,22
	Tidak setuju	0	0
	Sangat tidak setuju	0	0
	Total	9	100

Sumber: Kuesioner Penelitian (2013)

Berdasarkan data tanggapan responden seperti diuraikan pada tabel 4.5 dapat dilihat sebagian besar responden sependapat bahwa selama ini mereka suka menetapkan tujuan dan mencapai tujuan yang realistis. Sebanyak 1 responden (11,11%) menyatakan sangat setuju, 6 responden (66,67%) menyatakan setuju dan yang menyatakan netral sebanyak 2 responden (22,22%).

Tabel 4.6
Tanggapan Responden terkait Dimensi Kebutuhan Berprestasi

Pertanyaan	Respon	Frek	%
Saya menikmati kepuasan dari penyelesaian tugas yang sulit	Sangat Setuju	3	33,33
	Setuju	2	22,22
	Netral	4	44,45
	Tidak setuju	0	0
	Sangat tidak setuju	0	0
	Total	9	100

Sumber: Kuesioner Penelitian (2013)

Berdasarkan data tanggapan responden seperti diuraikan pada tabel 4.6 dapat dilihat sebagian besar responden sependapat bahwa selama ini mereka menikmati kepuasan dari penyelesaian tugas yang sulit. Sebanyak 3 responden

(33,33%) menyatakan sangat setuju, 2 responden (22,22%) menyatakan setuju dan yang menyatakan netral sebanyak 4 responden (44,45%).

b. Kebutuhan Kekuasaan

Tabel 4.7
Tanggapan Responden terkait Dimensi Kebutuhan Kekuasaan

Pertanyaan	Respon	Frek	%
Saya menikmati persaingan dan kemenangan	Sangat Setuju	2	22,22
	Setuju	7	77,78
	Netral	0	0
	Tidak setuju	0	0
	Sangat tidak setuju	0	0
	Total	9	100

Sumber: Kuesioner Penelitian (2013)

Berdasarkan data tanggapan responden seperti diuraikan pada tabel 4.7 dapat dilihat sebagian besar responden sependapat bahwa selama ini mereka menikmati persaingan dan kemenangan. Sebanyak 2 responden (22,22%) menyatakan sangat setuju dan 7 responden (77,78%) menyatakan setuju.

Tabel 4.8
Tanggapan Responden terkait Dimensi Kebutuhan Kekuasaan

Pertanyaan	Respon	Frek	%
Saya menikmati tanggungjawab	Sangat Setuju	1	11,11
	Setuju	3	33,33
	Netral	5	55,56
	Tidak setuju	0	0
	Sangat tidak setuju	0	0
	Total	9	100

Sumber: Kuesioner Penelitian (2013)

Berdasarkan data tanggapan responden seperti diuraikan pada tabel 4.8 dapat dilihat sebagian besar responden sependapat bahwa selama ini menikmati tanggungjawab. Sebanyak 1 responden (11,11%) menyatakan sangat setuju,

menyatakan setuju sebanyak 3 responden (33,33%) menyatakan netral sebanyak 5 responden (55,56%).

Tabel 4.9
Tanggapan Responden terkait Dimensi Kebutuhan Kekuasaan

Pertanyaan	Respon	Frek	%
Saya menyatakan langsung kepada orang yang menyatakan sesuatu yang tidak saya setuju	Sangat Setuju	2	22,22
	Setuju	5	55,56
	Netral	2	22,22
	Tidak setuju	0	0
	Sangat tidak setuju	0	0
	Total	9	100

Sumber: Kuesioner Penelitian (2013)

Berdasarkan data tanggapan responden seperti diuraikan pada tabel 4.9 dapat dilihat sebagian besar responden sependapat bahwa selama ini menyatakan langsung kepada orang yang menyatakan sesuatu yang tidak saya setuju. Sebanyak 2 responden (22,22%) menyatakan sangat setuju, menyatakan setuju sebanyak 5 responden (55,56%) menyatakan netral sebanyak 2 responden (22,22%).

Tabel 4.10
Tanggapan Responden terkait Dimensi Kebutuhan Kekuasaan

Pertanyaan	Respon	Frek	%
Saya suka mempengaruhi orang lain agar mengikuti cara saya melakukan sesuatu	Sangat Setuju	1	11,11
	Setuju	3	33,33
	Netral	5	55,56
	Tidak setuju	0	0
	Sangat tidak setuju	0	0
	Total	9	100

Sumber: Kuesioner Penelitian (2013)

Berdasarkan data tanggapan responden seperti diuraikan pada tabel 4.10 dapat dilihat sebagian besar responden sependapat bahwa selama ini suka mempengaruhi orang lain agar mengikuti cara mereka melakukan sesuatu.

Sebanyak 1 responden (11,11%) menyatakan sangat setuju, menyatakan setuju sebanyak 3 responden (33,33%) menyatakan netral sebanyak 5 responden (55,56%).

Tabel 4.11
Tanggapan Responden terkait Dimensi Kebutuhan Kekuasaan

Pertanyaan	Respon	Frek	%
Saya sering bekerja untuk mendapatkan lebih banyak kendali atas peristiwa-peristiwa disekitar saya	Sangat Setuju	0	0
	Setuju	4	44,44
	Netral	5	55,56
	Tidak setuju	0	0
	Sangat tidak setuju	0	0
	Total	9	100

Sumber: Kuesioner Penelitian (2013)

Berdasarkan data tanggapan responden seperti diuraikan pada tabel 4.11 dapat dilihat sebagian besar responden sependapat bahwa selama ini sering bekerja untuk mendapatkan lebih banyak kendali atas peristiwa-peristiwa disekitar mereka. Sebanyak 4 responden (44,44%) menyatakan setuju dan 5 responden (55,56%) menyatakan netral.

c. Kebutuhan Afiliasi

Tabel 4.12
Tanggapan Responden terkait Dimensi Kebutuhan Afiliasi

Pertanyaan	Respon	Frek	%
Saya sering mendapati diri saya berbicara dengan orang-orang di sekitar tentang masalah-masalah diluar pekerjaan	Sangat Setuju	9	100
	Setuju	0	0
	Netral	0	0
	Tidak setuju	0	0
	Sangat tidak setuju	0	0
	Total	9	100

Sumber: Kuesioner Penelitian (2013)

Berdasarkan data tanggapan responden seperti diuraikan pada tabel 4.12 dapat dilihat sebagian besar responden sependapat bahwa selama ini mereka sering mendapati diri saya berbicara dengan orang-orang di sekitar tentang masalah-masalah diluar pekerjaan. Sebanyak 9 responden (100%) menyatakan sangat setuju.

Tabel 4.13
Tanggapan Responden terkait Dimensi Kebutuhan Afiliasi

Pertanyaan	Respon	Frek	%
Saya ingin disukai orang lain	Sangat Setuju	4	44,44
	Setuju	5	55,56
	Netral	0	0
	Tidak setuju	0	0
	Sangat tidak setuju	0	0
	Total	9	100

Sumber: Kuesioner Penelitian (2013)

Berdasarkan data tanggapan responden seperti diuraikan pada tabel 4.13 dapat dilihat sebagian besar responden sependapat bahwa selama ini Saya ingin disukai orang lain. Sebanyak 4 responden (44,44%) menyatakan sangat setuju dan 5 responden (55,56%) menyatakan setuju.

Tabel 4.14
Tanggapan Responden terkait Dimensi Kebutuhan Afiliasi

Pertanyaan	Respon	Frek	%
Saya cenderung membangun hubungan yang erat dengan para rekan sekerja	Sangat Setuju	5	55,56
	Setuju	4	44,44
	Netral	0	0
	Tidak setuju	0	0
	Sangat tidak setuju	0	0
	Total	9	100

Sumber: Kuesioner Penelitian (2013)

Berdasarkan data tanggapan responden seperti diuraikan pada tabel 4.14 dapat dilihat sebagian besar responden sependapat bahwa selama ini cenderung

membangun hubungan yang erat dengan para rekan sekerja. Sebanyak 5 responden (33,33%) menyatakan sangat setuju dan menyatakan setuju sebanyak 4 responden (44,45%).

Tabel 4.15
Tanggapan Responden terkait Dimensi Kebutuhan Afiliasi

Pertanyaan	Respon	Frek	%
Saya menikmati menjadi bagian kelompok dalam organisasi	Sangat Setuju	3	33,33
	Setuju	4	44,45
	Netral	2	22,22
	Tidak setuju	0	0
	Sangat tidak setuju	0	0
	Total	9	100

Sumber: Kuesioner Penelitian (2013)

Berdasarkan data tanggapan responden seperti diuraikan pada tabel 4.15 dapat dilihat sebagian besar responden sependapat bahwa selama ini mereka menikmati menjadi bagian kelompok dalam organisasi. Sebanyak 3 responden (33,33%) menyatakan sangat setuju, 4 responden (44,45%) menyatakan setuju dan menyatakan netral sebanyak 2 responden (22,22%).

Tabel 4.16
Tanggapan Responden terkait Dimensi Kebutuhan Afiliasi

Pertanyaan	Respon	Frek	%
Saya lebih menikmati bekerja sama dengan orang lain dari pada bekerja sendiri	Sangat Setuju	1	11,12
	Setuju	4	44,44
	Netral	4	44,44
	Tidak setuju	0	0
	Sangat tidak setuju	0	0
	Total	0	100

Sumber: Kuesioner Penelitian (2013)

Berdasarkan data tanggapan responden seperti diuraikan pada tabel 4.16 dapat dilihat sebagian besar responden sependapat bahwa selama ini mereka lebih menikmati bekerja sama dengan orang lain dari pada bekerja sendiri. Sebanyak 1

responden (11,12%) menyatakan sangat setuju, 4 responden (44,44%) menyatakan setuju dan 4 responden (44,44%) menyatakan netral.

B. Pembahasan

Analisis terkait dengan motivasi berpedoman pada konsep penting teori motivasi yang didasarkan pada kekuatan yang ada didalam diri manusia yaitu motivasi prestasi (*achievement motivation*). McClelland memusatkan perhatiannya pada tiga kebutuhan manusia (Robbins dan Judge 2007: 172) yaitu:

a) *Need for achievement,*

Kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement*) adalah dorongan untuk mengatasi tantangan, untuk maju, dan berkembang. Dorongan dalam diri seseorang untuk mengatasi segala tantangan dan hambatan dalam upaya mencapai tujuan. Orang yang memiliki dorongan ini ingin maju, ingin tumbuh dan berkembang. Penyelesaian sesuatu memang seharusnya diselesaikan dan tidak untuk imbalan yang menyertainya.

Berdasarkan hasil penelitian dari kuesioner yang disebarakan maka dapat diketahui lebih jelasnya tentang tanggapan responden terhadap setiap butir pertanyaan dapat dilihat rekapitulasi tanggapan responden pada tabel 4.17 berikut:

Tabel 4.17
Rekapitulasi Tanggapan Responden Tentang Kebutuhan Berprestasi

No	Butir Pertanyaan		Skor Jawaban Responden					Σ Skor
			5	4	3	2	1	
1	Saya mencoba dengan sangat sungguh-sungguh untuk meningkatkan kinerja saya dimasa lalu	F	3	6	0	0	0	39
		%	33,33	66,67	0	0	0	
2	Saya menikmati tantangan yang sulit	F	2	4	3	0	0	37
		%	22,22	44,45	33,33	0	0	
3	Saya ingin tahu bagaimana kemajuan yang saya capai ketika sedang menyelesaikan tugas	F	2	4	3	0	0	38
		%	22,22	44,45	33,33	0	0	
4	Saya suka menetapkan tujuan dan mencapai tujuan yang realistis	F	1	6	2	0	0	35
		%	11,11	66,67	22,22	0	0	
5	Saya menikmati kepuasan dari penyelesaian tugas yang sulit	F	3	2	4	0	0	35
		%	33,33	22,22	44,45	0	0	
Akumulasi Jawaban Responden		F	11	22	12	0	0	184

Sumber: Kuesioner Penelitian (2013)

Berdasarkan akumulasi jumlah skor jawaban responden pada tabel 4.17 di atas, selanjutnya ditetapkan tingkat kategori skor tanggapan responden mengenai motivasi berdasarkan kebutuhan berprestasi. Pada dimensi kebutuhan berprestasi dengan jumlah item pertanyaan 5 butir dan jumlah responden 9 orang, maka persentase skor tanggapan responden diperoleh sebesar $(184/[5 \times 9 \times 5]) \times 100\% = 81,77\%$. Persentase skor tanggapan responden sebesar 81,77% bila merujuk pada tabel 4.1 termasuk dalam kategori sangat tinggi. Data ini menunjukkan bahwa tanggapan responden terkait kebutuhan berprestasi termasuk kategori sangat tinggi.

Menurut McClelland dalam Indrajaya (2002: 83) motif berprestasi tercermin pada orientasinya kepada tujuan dan pengabdian demi tercapainya tujuan dengan sebaik-baiknya. Seseorang yang mempunyai motivasi berprestasi yang tinggi sangat menyukai pekerjaan yang menantang keahliannya dan

kemampuannya memecahkan persoalan. Seseorang tidak begitu percaya kepada nasib baik, karena yakin bahwa segala sesuatu akan diperoleh melalui usaha. Seseorang menyukai tugas yang cukup sulit tetapi cukup realistis, maka percaya pada kemampuannya sendiri, kalau seseorang memerlukan bantuan orang lain, maka akan memilih seseorang atau sekelompok orang atas dasar kemampuannya, bukan dasar kekerabatan, setia kawan dan sebagainya.

Dalam kenyataan dilapangan kebutuhan berprestasi terlihat pada kreatifitas dan inovasi para Manajer dan Kepala Biro dalam meningkatkan omset iklan ukuran keberhasilan prestasi bagi mereka terukur pada angka-angka. Kondisi ini pula yang membuat mereka tertantang untuk terus berusaha memperbaiki kinerja yang buruk pada masa lalu, meningkatkan kinerja di masa-masa berikutnya.

Berdasarkan data tanggapan responden seperti diuraikan pada tabel 4.18 pada halaman berikut ini dapat dilihat responden yang memiliki jabatan manajer (skor $106/5=21,2$) memiliki motivasi kebutuhan berprestasi yang lebih baik dari pada yang memiliki jabatan kepala biro (skor $78/4=19,5$).

Tabel 4.18
Rekapitulasi Tanggapan Responden Tentang Kebutuhan Berprestasi
Berdasarkan Jabatan

No	Butir Pertanyaan		Skor Jawaban Responden					Σ Skor
			5	4	3	2	1	
1	Saya mencoba dengan sangat sungguh-sungguh untuk meningkatkan kinerja saya dimasa lalu	F	3	6	0	0	0	39
		%	33,33	66,67	0	0	0	
	Manajer	F	2	3	0	0	0	
	Kepala Biro	F	1	3	0	0	0	17
2	Saya menikmati tantangan yang sulit	F	2	4	3	0	0	37
		%	22,22	44,45	33,33	0	0	
	Manajer	F	2	2	1	0	0	
	Kepala Biro	F	1	2	1	0	0	16
3	Saya ingin tahu bagaimana kemajuan yang saya capai ketika sedang menyelesaikan tugas	F	2	4	3	0	0	38
		%	22,22	44,45	33,33	0	0	
	Manajer	F	2	3	0	0	0	
	Kepala Biro	F	1	2	1	0	0	16
4	Saya suka menetapkan tujuan dan mencapai tujuan yang realistis	F	1	6	2	0	0	35
		%	11,11	66,67	22,22	0	0	
	Manajer	F	1	4		0	0	
	Kepala Biro	F	0	2	2	0	0	14
5	Saya menikmati kepuasan dari penyelesaian tugas yang sulit	F	3	2	4	0	0	35
		%	33,33	22,22	44,45	0	0	
	Manajer	F	2	1	2	0	0	
	Kepala Biro	F	1	1	2	0	0	15
	Akumulasi Jawaban Responden	F	11	22	12	0	0	184

Sumber: Kuesioner Penelitian (2013)

b) Need for power;

Kebutuhan untuk kekuasaan (*need for power*) adalah dorongan untuk mempengaruhi orang-orang dan mengubah situasi orang-orang yang bermotivasi kekuasaan ingin menimbulkan dampak pada organisasi dan mau memikul risiko untuk melakukan hal itu. Apabila kekuasaan telah diperoleh, hal itu mungkin digunakan secara konstruktif atau mungkin juga destruktif.

Berdasarkan hasil penelitian dari kuesioner yang disebarikan maka dapat diketahui lebih jelasnya tentang tanggapan responden terhadap setiap butir pertanyaan dapat dilihat rekapitulasi tanggapan responden pada tabel 4.19 berikut:

Tabel 4.19
Rekapitulasi Tanggapan Responden Tentang Kebutuhan Kekuasaan

No	Butir Pertanyaan		Skor Jawaban Responden					Σ Skor
			5	4	3	2	1	
1	Saya menikmati persaingan dan kemenangan	F	2	7	0	0	0	38
		%	22,22	77,78	0	0	0	
2	Saya menikmati tanggungjawab	F	1	3	5	0	0	32
		%	11,11	33,33	55,56	0	0	
3	Saya menyatakan langsung kepada orang yang menyatakan sesuatu yang tidak saya setuju	F	2	5	2	0	0	36
		%	22,22	55,56	22,22	0	0	
4	Saya suka mempengaruhi orang lain agar mengikuti cara saya melakukan sesuatu	F	1	3	5	0	0	32
		%	11,11	33,33	55,56	0	0	
5	Saya sering bekerja untuk mendapatkan lebih banyak kendali atas peristiwa-peristiwa disekitar saya	F	0	4	5	0	0	31
		%	0	44,44	55,56	0	0	
Akumulasi Jawaban Responden		F	6	22	17	0	0	169

Sumber: Kuesioner Penelitian (2013)

Berdasarkan akumulasi jumlah skor jawaban responden pada tabel 4.19 di atas, selanjutnya ditetapkan tingkat kategori skor tanggapan responden mengenai motivasi berdasarkan kebutuhan kekuasaan. Pada dimensi kebutuhan kekuasaan dengan jumlah item pertanyaan 5 butir dan jumlah responden 9 orang, maka persentase skor tanggapan responden diperoleh sebesar $(169/[5 \times 9 \times 5]) \times 100\% = 75,11\%$. Persentase skor tanggapan responden sebesar 75,11% bila merujuk pada tabel 4.3 termasuk dalam kategori tinggi. Data ini menunjukkan bahwa tanggapan responden terkait kebutuhan kekuasaan termasuk kategori tinggi.

Menurut Mc Clelland dalam Indrajaya (2002: 84) motif berkuasa tercermin pada seseorang yang merasa mendapat dorongan apabila ia dapat

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

mengawasi dan mempengaruhi tindakan orang lain. Motivasi untuk berkuasa tidaklah perlu diartikan sama dengan keinginan untuk menjadi penguasa yang totaliter atau kepemimpinan otokratis. Persoalannya berhubungan dengan kemampuan seseorang untuk menggunakan motif berkuasa tersebut dalam setiap organisasi. Tidak dapat disangkal bahwa setiap pimpinan atau manajer perlu mempunyai motivasi untuk berkuasa, karena kalau tidak, ia akan kehilangan hak dan kewenangan untuk mengambil keputusan atau tindakan. Sebaliknya, terlalu banyak menggunakan motivasi untuk berkuasa dalam suatu organisasi dapat menghilangkan keinginan bawahannya untuk berpartisipasi dan juga menghilangkan kesempatan bagi mereka untuk mengembangkan diri dan kemampuannya.

Dalam kenyataan dilapangan kebutuhan kekuasaan terlihat padapara Manajer Iklan dan Kepala Biro yang harus selalu dekat dengan kekuasaan, dimana mereka merupakan potensi paling besar untuk menggarap dan meningkatkan omzet iklan.

Berdasarkan data tanggapan responden seperti diuraikan pada tabel 4.20 pada halaman berikut ini dapat dilihat responden yang memiliki jabatan manajer (skor $100/5=20$) memiliki motivasi kebutuhan kekuasaan yang lebih baik dari pada yang memiliki jabatan kepala biro (skor $69/4=17,25$).

Tabel 4.20
Rekapitulasi Tanggapan Responden Tentang Kebutuhan Kekuasaan Berdasarkan Jabatan

No	Butir Pertanyaan		Skor Jawaban Responden					Σ Skor
			5	4	3	2	1	
1	Saya menikmati persaingan dan kemenangan	F	2	7	0	0	0	38
		%	22,22	77,78	0	0	0	
	Manajer	F	2	3	0	0	0	22
	Kepala Biro	F	0	4	0	0	0	16
2	Saya menikmati tanggungjawab	F	1	3	5	0	0	32
		%	11,11	33,33	55,56	0	0	
	Manajer	F	1	2	2	0	0	19
	Kepala Biro	F	0	1	3	0	0	13
3	Saya menyatakan langsung kepada orang yang menyatakan sesuatu yang tidak saya setuju	F	2	5	2	0	0	36
		%	22,22	55,56	22,22	0	0	
	Manajer	F	2	3	0	0	0	22
	Kepala Biro	F	0	2	2	0	0	14
4	Saya suka mempengaruhi orang lain agar mengikuti cara saya melakukan sesuatu	F	1	3	5	0	0	32
		%	11,11	33,33	55,56	0	0	
	Manajer	F	1	2	2	0	0	19
	Kepala Biro	F	0	1	3	0	0	13
5	Saya sering bekerja untuk mendapatkan lebih banyak kendal atas peristiwa-peristiwa disekitar saya	F	0	4	5	0	0	31
		%	0	44,44	55,56	0	0	
	Manajer	F	0	3	2	0	0	19
	Kepala Biro	F	0	1	3	0	0	12
	Akumulasi Jawaban Responden	F	6	22	17	0	0	169

Sumber: Kuesioner Penelitian (2013)

c) Need for affiliation;

Kebutuhan untuk berafiliasi (*need for affiliation*) adalah dorongan untuk berhubungan dengan orang-orang secara efektif atas dasar sosial. Orang-orang yang bermotivasi afiliasi bekerja lebih baik apabila mereka dipuji karena sikap dan kerjasama mereka yang menyenangkan. Mereka yang bermotivasi afiliasi cenderung memilih orang-orang di sekeliling mereka yang bersahabat. Mereka

menerima kepuasan batin karena berada di lingkungan yang bersahabat, dan mereka menginginkan keeluasaan untuk membina hubungan ini dalam pekerjaan.

Berdasarkan hasil penelitian dari kuesioner yang disebarakan maka dapat diketahui lebih jelasnya tentang tanggapan responden terhadap setiap butir pertanyaan dapat dilihat rekapitulasi tanggapan responden pada tabel 4.21 berikut:

Tabel 4.21
Rekapitulasi Tanggapan Responden Tentang Kebutuhan Afiliasi

No	Butir Pertanyaan		Skor Jawaban Responden					Σ Skor
			5	4	3	2	1	
1	Saya sering mendapati diri saya berbicara dengan orang-orang di sekitar tentang masalah-masalah diluar pekerjaan	F %	9 100	0 0	0 0	0 0	0 0	45
2	Saya ingin disukai orang lain	F %	4 44,44	5 55,56	0 0	0 0	0 0	40
3	Saya cenderung membangun hubungan yang erat dengan para rekan sekerja	F %	5 55,56	4 44,44	0 0	0 0	0 0	41
4	Saya menikmati menjadi bagian kelompok dalam organisasi	F %	3 33,33	4 44,45	2 22,22	0 0	0 0	37
5	Saya lebih menikmati bekerja sama dengan orang lain daripada bekerja sendiri	F %	1 11,12	4 44,44	4 44,44	0 0	0 0	33
	Akumulasi Jawaban Responden	F	22	17	6	0	0	196

Sumber: Kuesioner Penelitian (2013)

Berdasarkan akumulasi jumlah skor jawaban responden pada tabel 4.21 di atas, selanjutnya ditetapkan tingkat kategori skor tanggapan responden mengenai motivasi berdasarkan kebutuhan afiliasi. Pada dimensi kebutuhan afiliasi dengan jumlah item pertanyaan 5 butir dan jumlah responden 9 orang, maka persentase skor tanggapan responden diperoleh sebesar $(196[5 \times 9 \times 5]) \times 100\% = 87,11\%$. Persentase skor tanggapan responden sebesar 87,11% bila merujuk pada tabel 4.3 termasuk dalam kategori sangat tinggi. Data ini menunjukkan bahwa tanggapan responden terkait kebutuhan afiliasi termasuk kategori sangat tinggi.

Menurut McClelland dalam Indrajaya (2002: 84) motif untuk berafiliasi tercermin pada keinginan untuk menciptakan, memelihara dan mengembangkan hubungan dan suasana kebatinan dan perasaan yang saling menyenangkan antar sesama manusia. Buat seseorang yang didominasi oleh motif untuk berafiliasi, disenangi oleh pimpinan dan rekan sekerja merupakan pendorong utama.

Dalam kenyataan dilapangan kebutuhan afiliasi terlihat pada divisi iklan mulai dari level manajer paling bawah relative tinggi. Terutama dengan mitra-mitra eksternal bagian Iklan. Tentu masalah yang didiskusikan tidak sebatas soal iklan Kalteng Pos. Hampir semua manajer harus bisa masuk dalam komunitas social dan kelompok social apapun serta mendalami perilaku mereka. Hanya dengan cara itu divisi iklan bisa membuat pemasang iklan semakin senang untuk beriklan ke Kalteng Pos.

Berdasarkan data tanggapan responden seperti diuraikan pada tabel 4.22 pada halaman berikut ini dapat dilihat responden yang memiliki jabatan manajer (skor $113/5=22,6$) memiliki motivasi kebutuhan berafiliasi yang lebih baik dari pada yang memiliki jabatan kepala biro (skor $83/4=21$).

Tabel 4.22
Rekapitulasi Tanggapan Responden Tentang Kebutuhan Afiliasi
Berdasarkan Jabatan

No	Butir Pertanyaan		Skor Jawaban Responden					Σ Skor
			5	4	3	2	1	
1	Saya sering mendapati diri saya berbicara dengan orang-orang di sekitar tentang masalah-masalah diluar pekerjaan	F	9	0	0	0	0	45
		%	100	0	0	0	0	
		Manajer	F	5	0	0	0	
	Kepala Biro	F	4	0	0	0	0	20
2	Saya ingin disukai orang lain	F	4	5	0	0	0	40
		%	44,44	55,56	0	0	0	
		Manajer	F	3	2	0	0	
	Kepala Biro	F	1	3	0	0	0	17
3	Saya cenderung membangun hubungan yang erat dengan para rekan sekerja	F	5	4	0	0	0	41
		%	55,56	44,44	0	0	0	
		Manajer	F	3	2	0	0	
	Kepala Biro	F	2	2	0	0	0	18
4	Saya menikmati menjadi bagian kelompok dalam organisasi	F	3	4	2	0	0	37
		%	33,33	44,45	22,22	0	0	
		Manajer	F	2	3	0	0	
	Kepala Biro	F	1	1	2	0	0	15
5	Saya lebih menikmati bekerja sama dengan orang lain dari pada bekerja sendiri	F	1	4	4	0	0	33
		%	11,12	44,44	44,44	0	0	
		Manajer	F	1	3	1	0	
	Kepala Biro	F	0	1	3	0	0	13
	Akumulasi Jawaban Responden	F	22	17	6	0	0	196

Sumber: Kuesioner Penelitian (2013)

Selanjutnya untuk mendapatkan gambaran motivasi secara menyeluruh, akan dilakukan kategorisasi persentase jumlah skor tanggapan responden atas keempat dimensi dan hasilnya dirangkum pada tabel 4.23 pada halaman berikut:

Tabel 4.23
Rekapitulasi Skor Jawaban Responden Pada Variabel Motivasi

No	Indikator	Skor Aktual	Skor Ideal	%	Kategori
1	Kebutuhan Berprestasi	184	225	81,77%	Sangat Tinggi
2	Kebutuhan Kekuasaan	169	225	75,11%	Tinggi
3	Kebutuhan Afiliasi	196	225	87,11%	Sangat Tinggi
	Total	549	675	81.33%	Sangat Tinggi

Sumber: Kuesioner Penelitian (2013)

Setelah diuraikan gambaran tanggapan responden pada masing-masing item pertanyaan sesuai dimensi, selanjutnya dibuat gambaran tanggapan responden mengenai motivasi secara keseluruhan dengan mengakumulasikan jumlah skor tanggapan responden dari masing-masing butir pertanyaan. Dari 15 butir pertanyaan yang mengukur motivasi diperoleh skor tanggapan responden sebesar 549. Nilai tanggapan kemudian diklasifikasikan jumlah skor total jawaban responden kedalam interval skor dengan cara sebagai berikut:

Nilai Indeks Minimum = skor min x item pertanyaan x jumlah responden

Nilai Indeks Maksimum = skor mak x item pertanyaan x jumlah responden

Rentang = nilai indeks maks – nilai indeks min

Jarak Interval = rentang : jumlah kategori (Sugiono, 2007: 94)

Dari pengklasifikasian tersebut didapat:

Nilai Indeks Minimum = $1 \times 15 \times 9 = 135$

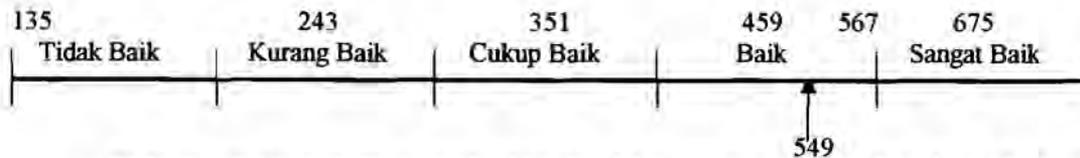
Nilai Indeks Maksimum = $5 \times 15 \times 9 = 675$

Rentang = $675 - 135 = 540$

Jarak Interval = $540 : 5 = 108$

Kriteria yang digunakan dalam menilai motivasi secara menyeluruh adalah: sangat baik, baik, cukup baik, kurang baik dan tidak baik, yang disusun Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

berdasarkan jarak interval seperti yang digambarkan dalam garis kontinum berikut:



Pada garis kontinum jumlah skor total tanggapan responden dari 15 item pertanyaan pada variabel motivasi berada pada interval kategori baik, sehingga dapat dikatakan bahwa tanggapan responden terkait motivasi pada penelitian ini secara keseluruhan dalam kategori baik.

1. Bagaimana motivasi karyawan dalam meningkatkan omzet iklan PT Kalteng Pos

Berdasarkan dari hasil tanggapan responden mengenai motivasi secara keseluruhan dengan mengakumulasikan jumlah skor tanggapan responden dari masing-masing butir pertanyaan. Dari 15 butir pertanyaan yang mengukur motivasi diperoleh skor tanggapan responden sebesar 554. Berdasarkan garis kontinum jumlah skor total tanggapan responden dari 15 item pertanyaan pada variabel motivasi berada pada interval kategori baik, sehingga dapat dikatakan bahwa tanggapan responden terkait motivasi pada penelitian ini secara keseluruhan dalam kategori baik. Dengan mengacu pada data kalteng pos terkait pendapatan dari iklan yang semakin tahun semakin meningkat maka dapat disimpulkan bahwa motivasi karyawan dalam meningkatkan omzet iklan tergolong baik

2. Faktor-faktor apa saja yang memotivasi karyawan sehingga mampu meningkatkan omzet iklan pada PT Kalteng Pos

Berdasarkan data yang diperoleh maka dapat diinterpretasikan bahwa keseluruhan dimensi seperti kebutuhan berprestasi, kebutuhan kekuasaan dan kebutuhan afiliasi memberikan kontribusi yang baik dalam meningkatkan omzet iklan pada PT Kalteng Pos. Namun jika dilihat dari akumulasi jumlah skor jawaban responden mengenai motivasi berdasarkan kebutuhan afiliasi dalam kategori sangat tinggi. Pada dimensi kebutuhan afiliasi dengan jumlah item pertanyaan 5 butir dan jumlah responden 9 orang, maka persentase skor tanggapan responden diperoleh sebesar $(196[5 \times 9 \times 5]) \times 100\% = 87,11\%$. Persentase skor tanggapan responden sebesar 87,11% bila merujuk pada tabel 4.1 termasuk dalam kategori sangat tinggi. Dengan melihat jawaban responden dari setiap pertanyaan maka terlihat bahwa 3 pertanyaan dalam kebutuhan berafiliasi merupakan skor tertinggi seperti 1) saya sering mendapati diri saya berbicara dengan orang-orang di sekitar tentang masalah-masalah diluar pekerjaan, 2) Saya cenderung membangun hubungan yang erat dengan para rekan sekerja, dan 3) Saya ingin disukai orang lain. Kemudian dilanjutkan dengan pertanyaan pada kebutuhan berprestasi yaitu 4) saya mencoba dengan sangat sungguh-sungguh untuk meningkatkan kinerja saya dimasa lalu, dan ke 5) Saya menikmati persaingan dan kemenangan, yang merupakan bagian dari kebutuhan kekuasaan.

3. Proses pendekatan motivasi karyawan apa yang mampu meningkatkan kinerja dan semangat karyawan pada bagian iklan dan secara umum seluruh karyawan PT Kalteng Pos

Berdasarkan hasil kategorisasi persentase jumlah skor tanggapan responden atas ketiga dimensi motivasi secara menyeluruh, yaitu kebutuhan berprestasi dan kebutuhan kekuasaan dalam kategori tinggi sedangkan kebutuhan afiliasi dalam kategori sangat tinggi. Hal ini terlihat pada dimensi kebutuhan afiliasi dengan skor 87,11%, kemudian kebutuhan berprestasi dengan skor 79,56%, diikuti kebutuhan kekuasaan dengan skor 75,11%.

Berdasarkan data tanggapan responden yang memiliki jabatan manajer memiliki motivasi kebutuhan berprestasi yang lebih baik dari pada yang memiliki jabatan kepala biro. Untuk hal yang terkait motivasi kebutuhan kekuasaan yang memiliki jabatan manajer lebih baik dari pada yang memiliki jabatan kepala biro. Sedangkan yang memiliki motivasi kebutuhan berafiliasi yang lebih baik adalah yang memiliki jabatan manajer kemudian yang memiliki jabatan kepala biro.

Berdasarkan hasil wawancara dengan responden secara garis besar apa yang menjadi motivasi PT Kalteng Pos tergolong baik. Karyawan memiliki dorongan atau keinginan untuk bekerja karena adanya kebutuhan berprestasi, kebutuhan kekuasaan dan kebutuhan berafiliasi. Hasil penelitian berhubungan dengan tingkat kepentingan kebutuhan para karyawan menunjukkan bahwa kebutuhan yang satu melengkapi kebutuhan yang lain.

Berdasarkan hasil wawancara dengan responden, terungkap bahwa pengakuan pimpinan terhadap prestasi yang mereka lakukan perlu dievaluasi secara terus menerus dan harapan mereka prestasi akan diimbangi dengan imbalan. Seseorang akan memiliki motivasi yang tinggi untuk berprestasi yang tinggi dalam organisasi jika mereka berkeyakinan bahwa prestasinya mereka dapat memberikan imbalan yang lebih besar. Seseorang yang tidak memiliki harapan berprestasi tidak akan dihargai lebih tinggi jika mereka tidak berusaha untuk berprestasi.

Karyawan yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi cenderung memiliki prestasi kerja tinggi, dan sebaliknya mereka yang prestasi kerjanya rendah dimungkinkan karena motivasi berprestasinya juga rendah. Motivasi adalah sumber energi karyawan, jika seseorang merasa lemah, tidak ada lagi semangat hidup, maka dia memerlukan sumber energi tersebut. Dia memerlukan sesuatu yang bisa mendorong semangat kembali. Supaya bisa segera “bangkit” kembali seseorang yang jatuh memerlukan motivasi. Bahkan seseorang yang sudah melangkah dengan perlahan, tetapi masih ada kebutuhan untuk menambah laju kecepatannya, juga memerlukan motivasi, maka banyak orang berlomba-lomba membelinya untuk menjaga semangat hidupnya.

Pada saat ini sering orang lupa, bahwa masing-masing dibekali dorongan motivasi dari berbagai sumber yang setiap saat manusia bisa memanfaatkannya tetapi banyak manusia atau karyawan memanfaatkan dorongan tersebut pada energi yang berbeda, sehingga sesuatu yang seharusnya mendorong kearah kerja produktif malah terbalik. Motivasi merupakan dorongan untuk berbuat yang

berasal dari dalam diri manusia. Motivasi dalam suatu perbuatan memegang peran sangat penting. Kuat lemahnya upaya yang dikerahkan seseorang dalam mengerjakan sesuatu sangat ditentukan oleh motivasinya. Oleh karena itu, mengetahui dan membina motivasi yang benar adalah suatu kemestian bagi siapa saja yang ingin meraih keberhasilan.

Menurut pengakuan beberapa responden, tidak dapat dibantah bahwa setiap pimpinan mempunyai keinginan untuk berkuasa, karena jika tidak mereka akan kehilangan hak dan kewenangan untuk mengambil keputusan atau tindakan. Motivasi berkuasa merupakan suatu kemampuan atau kapasitas dari seseorang untuk menghasilkan (baik disadari atau tidak) pengaruh-pengaruh yang diharapkan pada perilaku atau motivasi orang lain. Namun terlalu banyak menggunakan motivasi untuk berkuasa bisa menghilangkan kesempatan bawahannya dalam berpartisipasi dan menghilangkan kesempatan untuk mengembangkan diri dan kemampuan mereka.

Hasil wawancara dengan beberapa responden juga terungkap bahwa karyawan menginginkan adanya hubungan interpersonal antara karyawan dengan karyawan dan pimpinan dengan karyawan. Hubungan interpersonal menjadi efektif jika ada sikap saling menghormati dan menghargai tanpa memandang status atau jabatan didalam organisasi dan sikap mau menerima orang lain apa adanya. Menurut salah satu responden komunikasi dapat menjadi media yang baik dalam menyelesaikan masalah yang terjadi dalam pekerjaan. Komunikasi yang didasari ketulusan dan empati dapat memotivasi rekan kerja, terlebih jika ungkapan yang disampaikan benar-benar muncul dari hati.

Komunikasi ke bawah menunjukkan arus pesan yang mengalir dari para atasan atau para pemimpin kepada bawahannya. Kebanyakan komunikasi ke bawah digunakan untuk menyampaikan pesan-pesan yang berkenaan dengan pengarahan, tujuan, disiplin, perintah, pertanyaan dan kebijakan umum. Tujuan komunikasi ke bawah adalah untuk menyampaikan tujuan, untuk merubah sikap, membentuk pendapat, mengurangi ketakutan dan kecurigaan yang timbul karena salah informasi, mencegah kesalahpahaman karena kurang informasi dan mempersiapkan anggota organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.

Komunikasi atasan bawahan dalam organisasi merupakan hal yang sangat penting. Manusia di dalam kehidupannya harus berkomunikasi, artinya memerlukan orang lain dan membutuhkan kelompok atau masyarakat untuk saling berinteraksi. Hal ini merupakan suatu hakekat bahwa sebagian besar pribadi manusia terbentuk dari hasil integrasi sosial dengan sesama dalam kelompok dan masyarakat. Di dalam organisasi itu selalu terdapat bentuk kepemimpinan yang merupakan masalah penting untuk kelangsungan hidup kelompok, yang terdiri dari pemimpin dan bawahan/karyawan. Di antara kedua belah pihak harus ada komunikasi dua arah untuk itu diperlukan adanya kerja sama yang diharapkan untuk mencapai cita-cita, baik cita-cita pribadi, maupun kelompok, untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Salah satu bentuk komunikasi tersebut adalah komunikasi atasan bawahan.

Proses komunikasi yang terjadi di dalam organisasi khususnya yang menyangkut komunikasi antara pimpinan dan karyawan merupakan faktor penting dalam menciptakan suatu organisasi yang efektif. Komunikasi efektif tergantung

dari hubungan atasan bawahan yang memuaskan yang dibangun berdasarkan iklim dan kepercayaan atau suasana organisasi yang positif. Agar hubungan ini berhasil, harus ada kepercayaan dan keterbukaan antara atasan dan bawahan. Keterbukaan dan kepercayaan ini terbentuk dari proses komunikasi interpersonal yang efektif.

Dengan komunikasi yang efektif maka diharapkan dapat meningkatkan motivasi karyawan dengan cara menginformasikan dan mengklarifikasi bawahan mengenai tugas yang harus dikerjakan, perilaku yang diharapkan dalam melakukan tugasnya, dan bagaimana memperbaiki kinerja bawahan. Komunikasi juga dapat membantu proses pembuatan keputusan, membantu mengidentifikasi dan memperkirakan tindakan alternatif dalam pemecahan masalah. Komunikasi yang baik juga dapat berperan dalam hal proses kontrol. Komunikasi mengontrol perilaku anggota organisasi dalam berbagai cara. Ada beberapa level hirarki dan peraturan yang harus diikuti oleh karyawan dalam organisasi. Karyawan harus mematuhi peraturan organisasi, menunjukkan performa kerja yang efisien dan mengkomunikasikan masalah yang dihadapi kepada atasannya. Oleh karena itu, komunikasi membantu dalam mengontrol fungsi manajemen.

Berdasarkan hasil wawancara, peneliti mendapatkan beberapa masukan dan harapan para karyawan terhadap perusahaan agar mereka tetap dapat memiliki motivasi kerja dan dapat meningkatkannya atau paling tidak mempertahankannya. Beberapa karyawan mengharapkan supaya tingkat kesejahteraan juga ditingkatkan. Pemberlakuan *reward* dan *punishment*, menurut beberapa karyawan perlu diterapkan agar dapat memotivasi karyawan dalam bekerja sehingga mereka

dapat menunjukkan prestasi dan kinerja yang lebih baik. Tetap terjaganya suasana kondusif dalam tubuh organisasi juga sangat diharapkan sehingga karyawan dapat berkembang ke arah yang lebih baik.

Beberapaperusahaan memberikan penghargaan (*reward*) kepada pegawai karena masa kerja dan pengabdianya dapat dijadikan teladan bagi pegawai lainnya. Pemberian penghargaan karena masa kerja pegawai bertujuan untuk memotivasi gairah dan loyalitas pada perusahaan. Pemberian penghargaan tersebut merupakan upaya perusahaan dalam memberikan balas jasa atas hasil kerja pegawai, sehingga dapat mendorong pegawai bekerja lebih giat dan berpotensi. Pegawai memerlukan suatu penghargaan pada saat hasil kerjanya telah memenuhi atau bahkan melebihi standar yang telah ditentukan oleh perusahaan. Penghargaan ini dapat berupa pujian. Tidak hanya kalau pegawai melakukan kesalahan memperoleh makian dari pimpinan. Pegawai bekerja mempunyai tujuan, antara lain untuk memperoleh penghasilan agar kebutuhan dan keinginannya dapat direalisasikan.

Dalam sebuah perusahaan hukuman (*punishment*) merupakan sebuah cara untuk mengarahkan sebuah tingkah laku agar sesuai dengan tingkah laku yang berlaku secara umum. Dalam hal ini, hukuman diberikan ketika sebuah tingkah laku yang tidak diharapkan ditampilkan oleh orang yang bersangkutan atau orang yang bersangkutan tidak memberikan respon atau tidak menampilkan sebuah tingkah laku yang diharapkan. Pembentukan disiplin diri merupakan suatu sangat diperlukan oleh perusahaan dalam menjaga kedisiplinan. Disiplin adalah proses pelatihan pikiran dan karakter, yang meningkatkan kemampuan untuk

mengendalikan diri sendiri, dan menumbuhkan ketaatan atau kepatuhan terhadap tata tertib atau nilai tertentu. Dalam disiplin, ada tiga unsur yang penting, yaitu hukum atau peraturan yang berfungsi sebagai pedoman penilaian, sanksi atau hukuman bagi pelanggaran peraturan itu, dan hadiah untuk perilaku atau usaha yang baik.

Dengan hal itu berdirinya suatu perusahaan tidak lepas dari pemikiran para pendiri perusahaan yang telah mengetahui kekurangan dan kelebihan perusahaannya, pemimpin perusahaan harus bisa memanaage pegawainya dengan aturan yang diberlakukan. Karenanya pemimpin perusahaan harus memiliki konsep untuk memberikan penghargaan maupun hukuman kepada anggotanya. Dimana penghargaan tersebut dimaksudkan untuk memberikan motivasi kepada pegawainya dengan sama rata, dan hukuman diberikan dengan maksud untuk memberikan perhatian kepada pegawainya agar bekerja secara aktif dan profesional.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Simpulan yang bisa diajukan dalam dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Motivasi karyawan dalam meningkatkan omzet iklan pada kalteng pos dalam kategori baik.
- b. Semua faktor atau dimensi terkait motivasi karyawan memberikan kontribusi yang baik dalam meningkatkan omzet iklan pada kalteng pos. Namun jika dilihat dari akumulasi jumlah skor jawaban responden mengenai motivasi berdasarkan kebutuhan afiliasi dalam kategori sangat tinggi
- c. Pendekatan motivasi karyawan pada kalteng pos yang paling baik adalah pada kebutuhan akan berafiliasi yang diikuti kebutuhan berprestasi dan kebutuhan kekuasaan. Sedangkan kalau dilihat berdasarkan jabatan maka tanggapan responden yang memiliki jabatan manajer memiliki motivasi kebutuhan berprestasi yang lebih baik dari pada yang memiliki jabatan kepala biro. Untuk hal yang terkait motivasi kebutuhan kekuasaan yang yang memiliki jabatan manajer lebih baik dari pada yang memiliki jabatan kepala biro. Sedangkan yang memiliki motivasi kebutuhan berafiliasi yang lebih baik adalah yang memiliki jabatan manajerkemudian yang memiliki jabatan kepala biro.

5.2. Saran-Saran

Adapun saran-saran yang diajukan adalah sebagai berikut:

- a. Peningkatan motivasi karyawan dalam meningkatkan omzet iklan perlu dilakukan secara terus menerus dan perlu adanya komitmen yang antara bawahan dan atasan terhadap target yang ditentukan.
- b. Perlu langkah-langkah optimal agar dimensi-dimensi yang mempengaruhi motivasi karyawan dapat terus ditingkatkan, misalnya, ada pertemuan rutin untuk mengetahui membahas kinerja bagian iklan agar target perusahaan dapat dicapai.
- c. Bagi karyawan yang memiliki jabatan kepala biro perlu peningkatan yang lebih baik dalam hal motivasi. Sebaiknya juga perlu dilakukan pendekatan personal oleh atasan kepada bawahan agar terjadi sinergi yang baik dalam pengembangan kaitung pos kedepan khususnya peningkatan pendapatan dari iklan

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. 2005. *Manajemen Penelitian*, Edisi Revisi, Rineka Cipta, Jakarta.
- Barton A. Weitz, Harish Sujana and Mita Sujana. 1986. Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness. *Journal of Marketing*. Vol. 50, No. 4 (Oct., 1986), pp. 174-191
- Cravens, David W. 1996. *Pemasaran Strategis*. Edisi II, Erlangga, Jakarta
- Fandy Tjiptono. 2002. *Strategi Pemasaran*. Andy Offset, Yogyakarta
- Jenkins, Frank. 1997. *Periklanan*, Erlangga, Jakarta
- Chris Lowney. 2005. *Heroic Leadership* Praktik Terbaik “Perusahaan” berumur 450 Tahun Yang mengubah dunia
- Chowdhury, Mohammed. S.. 2002. Enhancing motivation and work performance of the salespeople: The impact of supervisors’ behavior. *The International Journal of Applied Management and Technology*, Vol 6, Num 1
- Darsono, Max. dkk. 2000. *Belajar dan Pembelajaran*. Semarang: IKIP Semarang Press.
- Dessler, Gary. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, jilid 2. Jakarta: Index.
- Dwi Ratmawati dan Nurri Herachwati. 2011. *Prilaku Organisasi*. Cetakan ke delapan Universitas Terbuka
- Fuad Mas’ud. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional , Konsep dan Aplikasi*, cetakan ke-4 Badan Penerbit Univ Diponegoro
- Hamalik, Oemar. 2003. *Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Bumi Aksara.
- Indiantoro, Nur dan Bambang Supomo. 2009. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Cetakan kedua. BPFE. Yogyakarta
- Indrawijaya, Adam I. 2002. *Perilaku Organisasi*. Penerbit Sinar Baru Algensindo. Bandung.
- Kotler, Philip. 2002. *Manajemen Pemasaran*, Edisi Millenium, Jilid 2, PT. Prenhallindo, Jakarta
- Mathis, Robert L dan John H Jackson. 2000. *Human Resource Management*. 9th Edition. South-Western College Publishing. Thomson Learning.
- Mangkunegara, Anawar Prabu. 2003. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. PT. Refika Aditama. Bandung
- Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- Martoyo, Susilo. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE Yogyakarta.
- Nawawi, Hadari. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Gajah Mada University Press. Yogyakarta
- Sardiman, A.M. 2006. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: Grafindo.
- Rhenald Kasali. 1995. *Manajemen Periklanan: Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*. Edisi empat. PAU Ekonomi UI, Jakarta
- Robbins, Stephen P dan Timoty A Judge. 2007. *Organizational Behavior*. 12 Edition. Person Education, Inc. New Jersey
- Stephen P. Robbins- Timothy A. Judge, 2008. *Prilaku Organmisasi*. Penerbit Salemba Empat.
- Siregar, Rabby Salam. 2009. Analisis Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Target Penjualan Speedy (Studi Kasus: PT. TELKOM, Kandatel Medan). Tesis Magister Sains dalam Program Studi Ilmu Manajemen pada Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara. Tidak dipublikasikan
- Stone, G.A., Russel, R.F., and Patterson, K. dalam Eris Yustiono. 2011. Kepemimpinan Transformasional. *Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus*. The Leadership & Organization Development Journal, Vol. 25 No. 4, 2004, pp. 349-361
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kuantitatif R&D*. Penerbit Alfabeta Bandung
- Sugiono. 2009. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Penerbit Alfabeta Bandung
- Wagner John A dan John R. Hollenbeck. 2005. *Organization Behaviour: Securing Competitive Advantage*. 5th Edition. South-Western College Publishing. Thomson Learning.

KUESIONER

IDENTITAS RESPONDEN

Mohon Bapak/ibu mengisi atau memberi tanda (√) daftar pertanyaan berikut:

Nama Unit :

Jenis kelamin : Pria Wanita

Usia :

Jabatan saat ini sebagai :

Pengalaman bekerja pada unit saat ini : tahun

Pendidikan Terakhir : SMU D3 S1 S2 S3

Motivasi Kerja

Pertanyaan berikut ini berkaitan dengan motivasi bapak/ibu dalam bekerja. Diharapkan pendapat bapak/ibu disesuaikan dengan kondisi sebenarnya. Jawablah dengan memberi tanda (√) pada jawaban yang di pilih dengan tingkat rangking 1-5, penjelasannya adalah:

1 = sangat tidak setuju (STS)

4 = setuju (S)

2 = tidak setuju (TS)

5 = sangat setuju (SS)

3 = netral (tidak dapat memutuskan setuju atau tidak setuju) (N)

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
Kebutuhan berprestasi						
1.	Saya mencoba dengan sangat sungguh-sungguh untuk meningkatkan kinerja saya dimasa lalu	1	2	3	4	5
2.	Saya menikmati tantangan yang sulit	1	2	3	4	5
3.	Saya ingin tahu bagaimana kemajuan yang saya capai ketika sedang menyelesaikan tugas	1	2	3	4	5
4.	Saya suka menetapkan tujuan dan mencapai tujuan yang realistis	1	2	3	4	5
5.	Saya menikmati kepuasan dari penyelesaian tugas yang sulit	1	2	3	4	5
Kebutuhan kekuasaan						
1.	Saya menikmati persaingan dan kemenangan	1	2	3	4	5
2.	Saya menikmati tanggungjawab	1	2	3	4	5
3.	Saya menyatakan langsung kepada orang yang menyatakan sesuatu yang tidak saya setuju	1	2	3	4	5
4.	Saya suka mempengaruhi orang lain agar mengikuti cara saya melakukan sesuatu	1	2	3	4	5
5.	Saya sering bekerja untuk mendapatkan lebih banyak kendali atas peristiwa-peristiwa disekitar saya	1	2	3	4	5
No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
Kebutuhan afiliasi						
1.	Saya sering mendapati diri saya berbicara dengan orang-orang di sekitar tentang masalah-masalah diluar pekerjaan	1	2	3	4	5

2.	Saya ingin disukai orang lain	1	2	3	4	5
3.	Saya cenderung membangun hubungan yang erat dengan para rekan sekerja	1	2	3	4	5
4.	Saya menikmati menjadi bagian kelompok dalam organisasi	1	2	3	4	5
5.	Saya lebih menikmati bekerja sama dengan orang lain dari pada bekerja sendiri	1	2	3	4	5

Mohon diperiksa kembali semua jawaban, agar tidak ada pertanyaan yang belum terjawab. Terimakasih atas partisipasi bapak/Ibu meluangkan waktu mengisi kuesioner penelitian ini dan semoga Tuhan Yang Maha Kuasa membalas kebaikan bapak/ibu.

(Pandit DM Bawana)

UNIVERSITAS TERBUKA