

Modul 3

KREATIVITAS DAN MOTIVASI



A. PENDAHULUAN

Khoerussalim Ikhsan, seorang Raja Country Donat menuturkan alasan kenapa bakat jadi pengusaha bisa diciptakan. Menurut Salim, kita termasuk produk unggul yang bisa bersaing sejak sperma yang jutaan itu berebut ingin membuahi ovum (sel pembuahan reproduksi wanita). Lebih lanjut Salim mengemukakan, bahwa faktor-faktor fitrah manusia seperti itu sesungguhnya merupakan modal dasar setiap manusia untuk menjadi pengusaha. Sebab pengusaha memang haruslah memiliki kemampuan dasar seperti itu.

Senada dengan Salim, Hengky Tjoan (2003) pemilik restoran Bakmi Japos menjelaskan, bahwa sebenarnya keberhasilan seseorang dalam usaha lebih disebabkan karena lima faktor, yaitu:

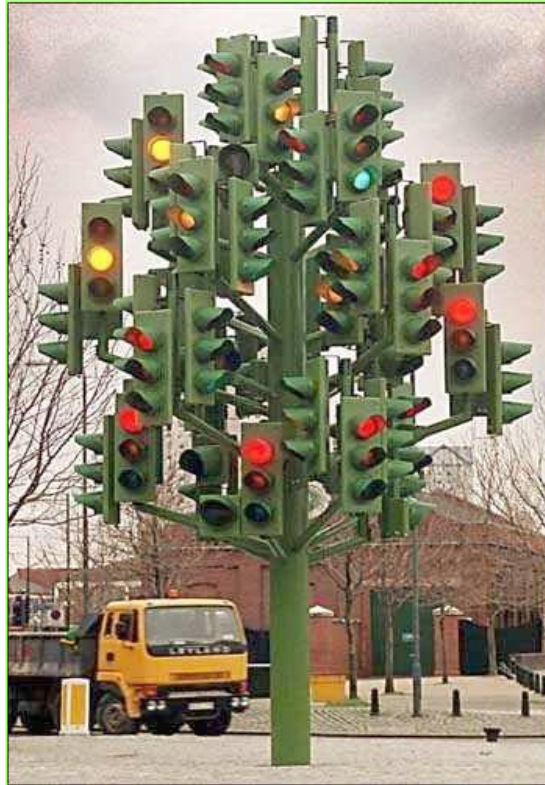
Pertama, bekerja keras dengan cerdas. Menurut dia banyak orang yang mengaku telah bekerja keras, bahkan sering diembelembeli istilah membanting tulang dan memeras keringat. Meskipun demikian, toh nasib tak kunjung membaik. Kehidupan tak segera beranjak naik. Apa sebab? Selain bekerja keras, yang tak boleh dilupakan adalah juga bekerja dengan cerdas. Maksudnya dalam bekerja orang harus bisa menentukan target, memilah-milah prioritas mana yang harus dikerjakan terlebih dahulu dan mana yang harus dikerjakan belakangan dan mengelola waktu dengan bijaksana.

Kedua, fokus pada tujuan. Karakteristik dasar manusia ingin melampiaskan kemauan atau keinginannya sehingga ke posisi puncak. Namun kemampuan adalah pintu yang menghalangi orang melampiaskan kemauan tersebut. Banyak orang ketika telah memilik satu bisnis yang sudah berjalan kemudian ingin segera mengembangkan usaha ke bidang lain. Hal itu amat dihindari oleh Hengky. Ia akan fokus pada satu usaha yang benar-benar dikuasainya dan tak mudah tergiur oleh ajakan untuk memasuki usaha yang lain.

Ketiga, menjunjung tinggi komitmen. *Keempat*, karyawan sebagai aset. Banyak pengusaha menganggap karyawan adalah asset perusahaan. Namun dalam implementasinya tak lebih dari sekedar slogan. Hengky tidak mau terjebak ungkapan tersebut sebatas slogan semata. Di Bakmi Japos, ia betul-betul mewujudkan komitmen dasar bahwa karyawan adalah asset yang harus dijaga dan dihargai harkat hidupnya. Dan kelima, membelanjakan anggaran secara tepat sasaran.

Beranjak dari paparan di atas, jelas sekali bahwa eksistensi bakat dalam usaha lebih cenderung sebagai pelengkap semata. Atau dengan kata lain, bakat yang diperlukan dalam usaha hanya 10% saja, dan sisanya 90% adalah kerja keras dengan cerdas.

Akhir kata, jangan ragu memulai sebuah usaha. Sebab, kesuksesan usaha bukan disebabkan karena bakat. Bakat hanyalah sebuah mitos. Dan yang pasti bakat jadi wirausahawan bisa diciptakan.



Gambar 3.1
Arah Manakah yang paling Berpeluang?

Peluang bagi pebisnis ibarat secercah sinar di tengah kegelapan. Peluang dapat pula diibaratkan sinar tambahan dari lampu penerangan yang kita pakai, meski lampu penerangan itu sudah cukup menerangi. Peluang memang sangat penting bagi seorang pebisnis. Ia bisa berasal dari dalam dan luar bisnis kita. Dari dalam muncul karena kemampuan kita dalam berkreasi dan berimajinasi. Atau bisa juga karena kita menciptakan sebuah produk baru. Produk karena hasil kreativitas kita, atau terobosan baru dalam pemasaran itu kita perkirakan akan mendatangkan keuntungan tambahan bagi usaha yang kita jalankan.

Peluang dari luar, dapat terjadi akibat perubahan situasi pasar, atau perkembangan terbaru dari pesaing. Misalnya, ketika pesaing meluncurkan produk baru, atau meluncurkan varian produk dari produk yang sudah ada, maka kita bisa menangkap peluang baru itu. Peluang baru itu dapat berupa

ide untuk menciptakan produk sejenis dengan kualitas yang lebih baik, atau terbukanya pasar akibat terpecahnya konsentrasi pesaing.

Sebagai pebisnis munculnya peluang baru baik yang bersumber dari dalam ataupun luar, merupakan peluang baru untuk menambah perbendaharaan amal shalih. Realisasi ide dari peluang yang muncul akan memaksa pebisnis mengoptimalkan seluruh kekuatannya. Hatinya harus tetap dijaga, niatnya harus luruskan, modal dana mesti ditingkatkan, strategi marketing perlu dimantapkan, kekompakan tim harus disolidkan, dan do'a mesti dipanjatkan. Tanpa mengoptimalkan segenap kekuatan diri, tim, dan pemilik kekuatan alam semesta, mustahil kita akan menuai keberhasilan.

Jeli dalam menangkap peluang bukan berarti telah menciptakan keberhasilan. Tetapi itu hanyalah langkah awal saja. Selebihnya adalah kerja keras dan do'a. Kerja keras merupakan perwujudan orang dengan kreativitas dan motivasi tinggi. Do'a pun akan menjadi kekuatan pendorong yang maha dahsyat, yang sekaligus akan membuka cakrawala kreativitas untuk sellau menghasilkan karya-karya yang bermakna. Tanpa itu, jangan berharap Anda akan berhasil. Tidak sedikit para pebisnis yang hancur ketika salah mengoptimalkan kekuatan, menerjemahkan ide, dan menyepelekan kekuatan Tuhan. Karenanya, tangkaplah setiap peluang yang muncul; atau ciptakanlah peluang-peluang baru. Terjemahkan peluang itu dengan sebaik-baiknya, optimalkan segenap kekuatan, dan jangan lupa bertawakallah pada Allah. Karena dari sanalah bermula semua peluang dan keberhasilan.

Kompetensi umum yang dituntut setelah mempelajari modul ini ialah anda diharapkan memiliki wawasan pengetahuan, apresiasi yang mendalam dan keterampilan dalam upaya meningkatkan kreativitas dan motivasi kerja dan berusaha, baik bagi dirinya sendiri maupun untuk orang lain.

Indikator-indikator yang dapat dijadikan ukuran tentang tingkat pemahaman anda terhadap materi modul ini, dapat anda rasakan apabila anda, dapat:

- (1) Merumuskan kembali pengertian kreativitas;
- (2) Mengidentifikasi karakteristik orang-orang kreatif;
- (3) Mengidentifikasi unsur-unsur motivasi;
- (4) Mengidentifikasi faktor-faktor pendorong terbentuknya motivasi;
- (5) Mengidentifikasi beberapa pendekatan dalam teori motivasi;
- (6) Menganalisis hubungan antara motivasi dengan kepuasan kerja;
- (7) Menganalisis hubungan motivasi dengan kinerja dan produktivitas kerja;
- (8) Menyusun langkah-langkah untuk meningkatkan dan menguatkan motivasi belajar untuk diri dan orang lain;

Konsep-konsep yang harus anda pahami, dapat dirumuskan ke dalam pokok-pokok materi berikut:

- a. Membangun Kreativitas
- b. Memperkuat Motivasi
 - (a) Konsep Motivasi
 - (b) Unsur-unsur motivasi.
- c. Konsep Motivasi Kerja.
 - (a) Pendekatan dalam Motivasi Kerja
 - (b) Teori Proses Motivasi Kerja
- d. Keterkaitan Motivasi dengan Kepuasan Kerja
- e. Motivasi dalam Peningkatan Kinerja dan Produktivitas
- f. Tips-tips meningkatkan motivasi belajar

Untuk membantu anda memahami isi modul ini, anda harus sudah menguasai pemahaman minimal tentang tipe dan gaya-gaya kepemimpinan, komunikasi dalam berorganisasi, budaya organisasi dan karakter-karakter usahawan sebagaimana telah dibahas dalam modul-modul sebelumnya. Oleh karena itu, agar anda dapat memahami isi modul ini dengan cepat, anda perlu melakukan hal-hal sebagai berikut:

- (1) Bacalah modul ini tahap demi tahap. Mulailah dengan kegiatan belajar 1 (satu) dan seterusnya. Sebelum anda benar-benar paham tentang materi

pada tahap awal, jangan membaca materi pada halaman berikutnya. Lakukan pengulangan pada halaman tersebut sampai anda benar-benar memahaminya.

- (2) Jika anda mengalami kesulitan dalam memahami materi pada halaman atau sub bahasan tertentu, diskusikan dengan teman anda atau fasilitator yang sekiranya dapat membantu untuk memahami materi modul ini.
- (3) Setelah selesai memahami materi pada setiap kegiatan belajar sebaiknya anda mengerjakan latihan-latihan, menjawab soal-soal dan kemudian cocokkan jawaban anda dengan kunci jawaban yang tersedia.
- (4) Jika skor hasil belajar anda masih belum memenuhi persyaratan minimal, sebaiknya anda tidak terburu-buru untuk mempelajari materi berikutnya. Lakukan pengulangan untuk pengujian dengan menjawab soal-soal hingga benar-benar mendapat skor minimal untuk melanjutkan ke materi berikutnya.
- (5) Memperkaya pemahaman dengan membandingkan materi ini dengan rujukan yang bersumber dari Al-Qur'an dan hadits, membiasakan berdiskusi kelompok, mengerjakan soal-soal latihan pemahaman, mengikuti tutorial, atau berdiskusi langsung dengan penulis modul.

B. KEGIATAN BELAJAR

1. Kegiatan Belajar Ke-1

Tujuan belajar pada materi ini anda diharapkan dapat: (1) merumuskan kembali pengertian kreativitas; (2) mengidentifikasi karakteristik orang-orang kreatif; (3) mengidentifikasi unsur-unsur motivasi; (4) mengidentifikasi faktor-faktor pendorong terbentuknya motivasi; dan (5) mengidentifikasi beberapa pendekatan dalam teori motivasi.

Untuk memperoleh tujuan belajar tersebut mari kita simak materi belajar berikut.

a. Membangun Kreativitas

Kreativitas adalah kemampuan untuk mengembangkan imajinasi dalam berpikir konstruktif. Seseorang dikatakan mempunyai daya kreasi yang tinggi bilamana ia mampu menemukan serta menggabungkan gagasan/ide-ide atau pemikiran baru yang orsinil dan dalam kombinasi yang baru. Ia tidak terpengaruh oleh pemikiran maupun cara orang lain, namun dengan daya kreasinya ia mampu mengembangkan alternatif lain yang lebih berani.

Dalam berwirausaha keorsinilan saja tidaklah cukup. Untuk menjadi kreatif, sebuah gagasan atau ide harus juga tepat. Dengan demikian berkreasi dalam hal berbisnis akan lebih kompleks. Apakah bakat merupakan mitos dalam memulai suatu usaha? Jawabannya bias “ ya atau tidak”. Di dalam diri seseorang, kreativitas merupakan fungsi dari kecakapan berpikir kreatif/mempunyai ide-ide, keahlian/ilmu, dan motivasi/kerja keras. Satu dengan yang lain saling melengkapi. Ilmu disertai kerja keras tanpa impian, bagaikan perahu yang berlayar tanpa tujuan. Impian disertai ilmu tanpa kerja keras, seperti seorang pertapa. Impian disertai kerja keras, tanpa ilmu ibarat berlayar tanpa nakhoda.



Gambar 3.2
Mulailah dengan Mimpi

Mimpi bukanlah suatu yang haram. Bung Karno pun pernah mengajak seluruh bangsa untuk menggantungkan cita-cita kita, dan menjadi yang “terbaik” haruslah menjadi impian dari setiap insan. Tidak sedikit orang sukses berawal dari mimpi-mimpi yang mungkin tidak masuk akal tetapi akhirnya menjadi kenyataan. Oleh karena itu ingatlah semua keberhasilannya berawal dari suatu impian. Impian, cita-cita, atau ide merupakan kekuatan yang dahsyat yang sanggup menghantarkan seseorang menuju apapun yang diinginkan. Oleh karena itu agar sebuah mimpi tumbuh menjadi kenyataan, diperlukan suatu syarat utama yaitu pikiran yang positif dan buanglah pemikiran yang negatif.

Dari tiga faktor tersebut di atas (impian, ilmu dan kerja keras) yang paling berpengaruh atau paling dominan adalah impian dan kerja keras. Hal ini karena sudah banyak bukti nyata bahwa banyak orang sukses bukan bermodal ilmu saja. Walaupun demikian ilmu tetap diperlukan agar tujuan tetap tercapai. Orang yang mudah menyerap ilmu memiliki sifat utama yaitu keterbukaan. Terbuka atas kritik dan saran, terbuka untuk mengevaluasi semua tindakan dan rencana. Inilah orang yang cepat belajar.

Keberhasilan seseorang tergantung dari berbagai faktor. Faktor yang paling berpengaruh adalah motivasi, sehingga dapat dirumuskan dalam fungsi berikut:

$$P = f (M,A,O)$$

Dimana:

- P = Performer /Produktivitas
- f = Fungsi
- M = Motivation (Motivasi)
- A = Ability (Kemampuan)
- O = Oportunity (Kesempatan)

Bisakah kreativitas dikelola? Jawabannya adalah “bisa”!! Tetapi mengelola keahlian atau kemampuan dan kecakapan berpikir kreatif akan lebih sulit daripada mengelola motivasi, dalam arti mengelola kreativitas

akan memakan waktu lebih lama dibandingkan dengan mengelola motivasi. Hal-hal yang mempengaruhi kreativitas, antara lain: (1) adanya sesuatu tantangan, (2) adanya kebebasan bertindak, (3) berbagai sumber daya, (4) ciri-ciri kerja kelompok, (5) dorongan kepengawasan, dan (6) dukungan perusahaan atau organisasi.

Ciri-ciri orang kreatif dapat diamati dari sikap dan tindakannya, antara lain: (1) menyukai tantangan, (2) hasrat berprestasi yang tinggi, (3) berani mengambil resiko, (4) mandiri, (5) percaya akan kemampuan diri, (6) mau belajar, dan (7) tekun serta ulet.

Prinsip yang dapat membantu anda menjadi orang yang kreatif, perlu berupaya membiasakan diri, dalam: (1) keyakinan diri bahwa selalu ada yang lebih baik, (2) keberanian mencoba, (3) menembus batas, dan (4) membuka diri terhadap orang lain. Keuntungan menjadi orang yang kreatif, ialah: ide baru, bersemangat, menemukan solusi, banyak alternatif, dan perbaikan yang berkelanjutan.

Teknik membuka wawasan untuk bidang yang anda minati, dapat anda lakukan:

- (1) Carilah orang-orang yang mempunyai interest atau tujuan yang sama dengan anda.
- (2) Bekerjalah dengan orang-orang yang anda yakini mempunyai kemampuan bekerja.
- (3) Kumpulkanlah semua bahan yang dapat menunjang pekerjaan anda sekalian
- (4) Carilah informasi tentang apa yang sudah dilakukan oleh orang-orang sebelum anda, baik tentang kegagalannya maupun keberhasilan-keberhasilannya.
- (5) Janganlah menguasai kelompok dengan pendapat-pendapat anda sendiri.
- (6) Berusaha sepleksibel mungkin, sedapat mungkin anda mencoba berbagai macam pekerjaan.
- (7) Nikmatilah selama kreasi dilakukan, jangan merasa tertekan.

Contoh impian anda yang dapat membawa keberhasilan dalam berwirausaha, ialah: (1) Mencoba merasakan potensi yang terpendam dalam diri anda dan mengangan-angan agar dapat dikerjakan untuk memanfaatkannya; (2) Gambarkan bagaimana anda akan menghadapi situasi yang membingungkan dan yang muncul secara tiba-tiba; (3) Membuat rencana mingguan, bulanan, dan tahunan; (4) Anda mempunyai peluang yang menguntungkan dalam usaha.

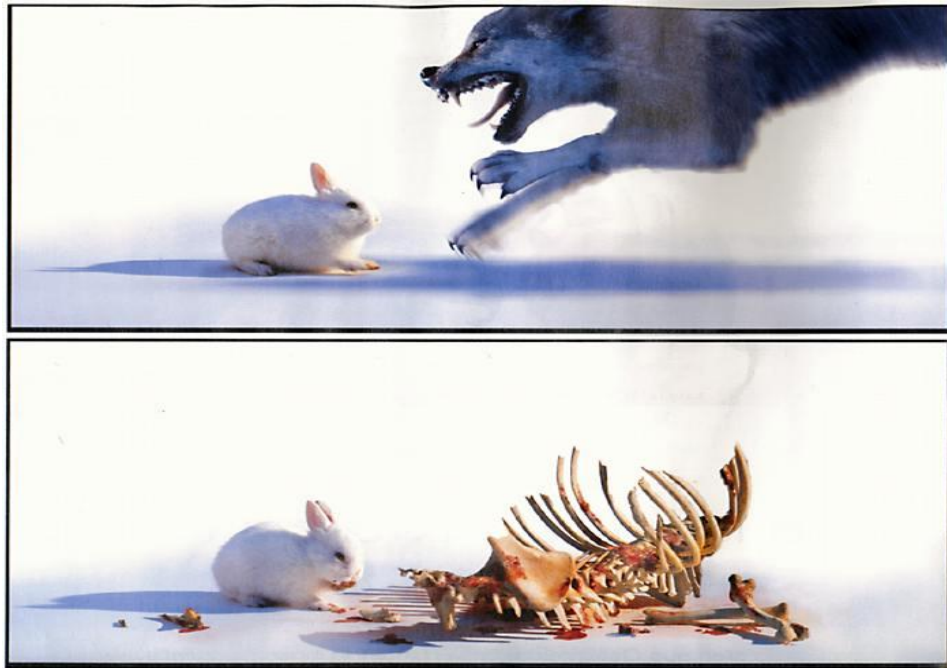
Menemukan ide jangan dilakun pada saat sibuk mengerjakan tugas rutin yang belum selesai. Ini menyebabkan anda mempunyai perasaan bersalah dan menghancurkan semangat untuk berangan-angan. Beberapa orang mempunyai ide pada saat ia sedang rileks atau tidak bias diganggu orang lain, seperti dikamar mandi, pada waktu potong rambut/kesalon, sedang di taksi dll. Disamping itu situasinya pun harus mendukung untuk anda berkreasi. Kemampuan menemukan ide-ide juga sangat bersifat individual. Artinya tidak selalu sama hasilnya antara orang satu dengan orang yang lainnya.

Ide berwirausaha adalah respon seseorang atau banyak orang atau sesuatu organisasi untuk memecahkan masalah yang jelas atau untuk memenuhi kebutuhan yang dipersepsikan di sebuah lingkungan (pasar, kantor, komunitas, dan lainnya). Menemukan ide yang baik adalah langkah awal untuk mengubah keinginan dan kreativitas menjadi peluang untuk berusaha. Sumber-sumber ide untuk melakukan usaha, antara lain: hobi/minat, keterampilan individu dan pengalaman, media massa (Koran, majalah, TV, internet), pameran, survey, dan keluhan-keluhan.

b. Memperkuat Motivasi

Berbicara mengenai motivasi, maka akan muncul suatu pemahaman bahwa makna itu akan mengarah kepada suatu kebutuhan yang harus dipenuhi sehingga akan mendapatkan kepuasan. Karena adanya kebutuhan

itu, maka menimbulkan suatu dorongan atau usaha, yang terwujud dalam suatu perilaku tertentu.



Gambar 3.3
Tidak Ada yang Tidak Mungkin

1) Konsep Motivasi

Konsep motivasi menyatakan bahwa bilamana seseorang sedang mengalami motivasi atau sedang yang tidak seimbang, artinya dia sedang berada dalam *a state of disequilibrium*. Tetapi sebaliknya bilamana apa yang menjadi dorongan itu sudah diperoleh, berada ditanganya dan mendapat kepuasan dari padanya, maka dikatakan bahwa orang itu telah memperoleh satu keadaan seimbang, ia sudah berada dalam *a state of equilibrium*.

Motivasi sesungguhnya merupakan proses psikologis yang sangat fundamental sifatnya. Akan sangat sukar untuk menyanggah bahwa motivasi merupakan proses yang amat penting dalam pemuasan berbagai kebutuhan dan menjamin berbagai kepentingan para anggota organisasi. Motivasi sebagai *inner state* semacam perasaan atau kehendak yang amat mempengaruhi kemauan individu, sehingga individu tersebut didorong untuk berperilaku dan

bertindak ,dalam menentukan gerakan atau tingkah laku individu kepada tujuan (*goals*). Jadi motivasi merupakan proses yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi dan keputusan yang terjadi dalam diri seseorang. Ditinjau dari faktor-faktor yang menyebabkan seseorang termotivasi yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor dalam diri seseorang berupa sikap, harapan, cita-cita dan disposisi kebutuhan yang berkembang. Sedangkan faktor eksternal adalah desakan dari luar yang menyebabkan seseorang termotivasi.

Konsep motivasi akan lebih jelas bila ditinjau dari proses dasar motivasi sebagai berikut:



Gambar 3.4
Proses Motivasi

Berdasarkan Gambar 3.4 di muka menunjukkan bahwa: (1) *Needs* merupakan kebutuhan-kebutuhan yang terdapat dalam diri seseorang yang harus dipenuhi; (2) ketika kebutuhan tersebut muncul maka fenomenanya tampak pada dorongan (*drive*) yang menyebabkan seseorang melakukan suatu tindakan; dan (3) akibat dari tindakan tersebut maka tujuan yakni memuaskan kebutuhan terpenuhi. Dari uraian di atas maka motivasi merupakan upaya individu dalam memenuhi kebutuhannya, selama kebutuhan tersebut belum terpenuhi maka “dorongan” untuk melakukan sesuatu terus dilakukan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa:

- (1) Motivasi adalah dorongan pada diri seseorang untuk melakukan suatu tingkah laku tertentu karena dikehendaki.
- (2) Motivasi adalah dorongan yang meliputi jiwa dan jasmani, untuk melakukan suatu tindakan tertentu.
- (3) Motivasi merupakan sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja.

- (4) Motivasi adalah suatu yang melatar belakangi individu untuk berbuat supaya tercapai tujuan yang dikehendakinya.
- (5) Motivasi adalah suatu proses yang mempunyai tenaga dan tujuan tertentu.

Alasan mengapa perlu motivasi ialah ada tujuan, mempunyai arah dan terkendali, dan ada dasar untuk berbuat. Motivasi berprestasi disebabkan oleh ada usaha untuk mencapainya, dapat diukur hasilnya, ada tantangan, ada realistik, mengandung resiko sedang, dan berarti bagi sesama dan diri sendiri.

Ciri-ciri individu bermotivasi berprestasi di antaranya: (1) *self confidence* (percaya akan kemampuan sendiri); (2) *originality* (mempunyai daya kreativitas yang tinggi, selalu ingin berbuat sesuai dengan aslinya); (3) *people oriented* (tidak memperlakuk orang lain, terbuka terhadap kritikan, tidak menyalahkan orang lain); (4) *task result oriented* (berani mengambil resiko terhadap apa yang telah diputuskan, semangat tinggi untuk menyelesaikan tugas); (5) *future oriented* (mempunyai daya antisipasi yang tinggi, mempunyai analisa); (6) *risk taker* (menyenangi tugas yang menantang, tidak cepat menyerah).

Sikap dasar motivasi berprestasi, berkenaan dengan sikap-sikap seperti berikut: (1) senang menghadapi tantangan yang berisiko sedang; (2) tanggung jawab pribadi tinggi; (3) ingin belajar dari pengalaman; (4) pengalaman dijadikan sebagai umpan balik; (5) adanya perasaan dikejar waktu; (6) menyukai situasi yang majemuk; (7) mampu menerima kegagalan; (8) mampu menggunakan pikiran dan akal; (9) kreatif dan inovatif; (10) mempunyai pengendalian diri yang kuat; (11) sanggup bertahan dalam situasi yang tidak menentu; (12) memiliki standar kesempurnaan untuk dirinya sendiri; (13) sanggup terlibat dalam jangka waktu yang lama; (14) mempelajari lingkungan; dan (15) berhubungan tidak sekedar persahabatan tetapi juga mendapat pengetahuan.

Pada kenyataan dalam kehidupan, motivasi mempunyai karakteristik tersendiri, yaitu:

- (1) *Majemuk*. Motivasi individu untuk melakukan tindakan, pada dasarnya tidak hanya mengandung satu tujuan saja, melainkan lebih dari satu tujuan. Oleh sebab itu, ada banyak tujuan yang ingin dicapai oleh individu karena adanya motivasi ini.
- (2) *Dapat berubah-ubah*. Karena adanya keinginan yang bermacam-macam, maka hal inipun akan berpengaruh terhadap motivasi yang dimiliki oleh individu. Bisa saja suatu ketika ia menginginkan kenaikan gaji, tetapi dilain kesempatan ia ingin kariernya naik.
- (3) *Berbeda untuk setiap individu*. Pada dasarnya tidak ada persamaan motivasi antara individu yang satu dengan yang lain. Dua individu yang sama-sama melakukan suatu tindakan tertentu, bias saja yang memotivasi tindakan itu tidak sama.
- (4) *Beberapa tidak disadari*. Ada sementara yang memahami mengapa ia melakukan suatu tindakan. Bisanya karena adanya peristiwa yang menekan keinginan masuk ke dalam bawah sadar, sehingga ketika muncul suatu tindakan.individu tersebut tidak mampu untuk mengenali motivasinya apa.

Motivasi yang dimiliki oleh indiovidu seringkali akan mengalami pasang surut. Pada suatu saat motivasi bias tinggi dan sebaliknya suatu saat bias menurun juga. Persoalan akan muncul di dunia pekerjaan, ketika motivasi seseorang perlahan tapi pasti mengalami penurunan. Faktor-faktor tersebut di antaranya:

- (1) Lingkungan yang tidak kondusif, yang berakibat tidak nyaman;
- (2) Merasa berada dalam situasi yang menakutkan, karena adanya ancaman;
- (3) Beban pekerjaan yang melebihi kapasitas;
- (4) Pekerjaan terlalu rutin, tidak ada tantangan;
- (5) Kurang menguasai pekerjaan termasuk prosedur-prosedurnya;
- (6) Tidak ada ukuran tentang standar keberhasilan;
- (7) Tidak ada keseimbangan antara reward & punishment;

- (8) Tidak ada kesempatan untuk mengembangkan skill sehingga menghadapi pekerjaan baru menjadi sulit;
- (9) Berada dilingkungan kerja yang baru;
- (10) Mempunyai penilaian bahwa dirinya tidak berarti dalam kelompok;
- (11) Tidak memperoleh umpan balik yang membangun;
- (12) Kurang memperoleh pengarahan dan bimbingan dari atasan;
- (13) Merasa diasingkan oleh teman-teman.

Motivasi belajar setiap orang, satu dengan yang lainnya, bisa jadi tidak sama. Biasanya, hal itu bergantung dari apa yang diinginkan orang yang bersangkutan. Misalnya, seorang anak mau belajar dan mengejar ranking pertama karena diiming-imingi akan dibelikan sepeda oleh orangtuanya. Contoh lainnya, seorang mahasiswa mempunyai motivasi belajar yang tinggi agar lulus dengan predikat *cum laude*. Setelah itu, dia bertujuan untuk mendapatkan pekerjaan yang hebat dengan tujuan membahagiakan orangtuanya.

Beberapa faktor di bawah ini sedikit banyak memberikan penjelasan mengapa terjadi perbedaan motivasi belajar pada diri masing-masing orang, di antaranya: (1) Perbedaan fisiologis (*physiological needs*), seperti rasa lapar, haus, dan hasrat seksual; (2) Perbedaan rasa aman (*safety needs*), baik secara mental, fisik, dan intelektual; (3) Perbedaan kasih sayang atau afeksi (*love needs*) yang diterimanya; (4) Perbedaan harga diri (*self esteem needs*). Contohnya prestise memiliki mobil atau rumah mewah, jabatan, dan lain-lain; (5) Perbedaan aktualisasi diri (*self actualization*), tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

Stimulus motivasi belajar, terdapat 2 faktor yang membuat seseorang dapat termotivasi untuk belajar, yaitu: (1) Motivasi belajar berasal dari faktor internal. Motivasi ini terbentuk karena kesadaran diri atas pemahaman betapa pentingnya belajar untuk mengembangkan dirinya dan bekal untuk menjalani kehidupan; (2) Motivasi belajar dari faktor eksternal, yaitu dapat berupa

rangsangan dari orang lain, atau lingkungan sekitarnya yang dapat memengaruhi psikologis orang yang bersangkutan.

2) Beberapa Teori Motivasi.

Motivasi kerja memang merupakan suatu hal yang sangat penting dalam suatu organisasi . Di satu pihak motivasi mempunyai peranan yang sangat penting bagi setiap unsur pimpinan sedang dipihak lain motivasi merupakan suatu hal yang dirasakan sulit oleh para pemegang jabatan. Oleh karena itu setiap pimpinan perlu memahami apa arti hakikat motivasi, teori motivasi, dan yang tidak kalah pentingnya ialah mengetahui bawahan yang perlu dimotivasi.

Stoner (dalam Wahjosumidjo, 1987:181) dan Duncan (dalam Indrawijaya, 1986:74) mengelompokkan teori motivasi kedalam dua kelompok. Kelompok pertama yang tergolong teori motivasi kebutuhan (*content theories of motivation*), sedang kelompok kedua ialah yang tergolong teori motivasi instrumental (*instrumental theories of motivation*). Secara ringkas , konsep dari masing-masing teori, disajikan di bawah ini.

a) Teori Kebutuhan

Teori ini beranggapan bahwa tindakan manusia pada hakikatnya untuk memenuhi kebutuhannya. Oleh sebab itu apabila pimpinan ingin memotivasi bawahannya, harus mengetahui apa kebutuhan-kebutuhan bawahannya. Maslow salah seorang yang mengkaji teori kebutuhan berpendapat bahwa kebutuhan yang diinginkan seseorang berjenjang, artinya bila kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, maka kebutuhan tingkat kedua akan menjadi yang utama.mengkaitkannya dengan factor lingkungan. Sebaliknya bila pegawai itu puas, hal tersebut selalu dihubungkannya dengan pekerjaan itu sendiri. Hirakhi kebutuhan berdasarkan Maslow, dapat dilihat pada Gambar 3.5.

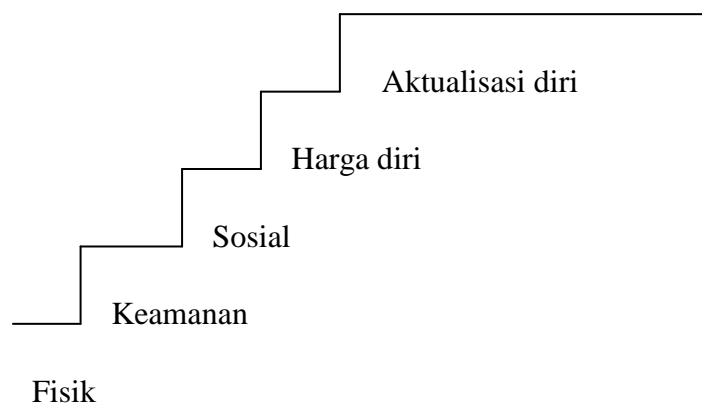
Menurut Maslow kebutuhan tertinggi dari seseorang adalah kebutuhan aktualisasi diri yang tercermin dari yang merupakan indicator

orang yang mempunyai kebutuhan berprestasi menurut McClelland. Orang yang mempunyai kebutuhan tersebut mempunyai karakteristik sebagai berikut:

- (1) berorientasi realistik, yaitu memiliki pertimbangan yang baik tentang orang lain dan cepat mampu menimbang diri;
- (2) menerima diri dan orang lain serta dunia nyata seadanya dan tidak hipokrit;
- (3) memiliki tingkat spontanitas yang tinggi, tingkah laku tidak dibuat-buat, polos, berpenampilan tidak aneh;
- (4) berpusat pada masalah bukan pada diri, bekerja atas dasar masalah, tidak begitu introspektif;
- (5) cenderung untuk tidak memihak, memiliki kebutuhan untuk kebebasan pribadi, tidak tergantung sepenuhnya pada orang lain;
- (6) mempunyai otonomi dalam diri dan memiliki kemandirian;
- (7) memiliki penghayatan yang segar tentang individu dan dunia;
- (8) memiliki pengalaman dalam diri yang besar;
- (9) mampu melakukan identifikasi secara kuat kepada sesama teman, memiliki keinginan untuk menolong orang lain dan sangat berminat pada masalah kesejahteraan manusia;
- (10) memiliki hubungan yang dekat dan mendalam dengan sedikit orang, sangat selektif memilih teman;
- (11) memiliki nilai-nilai demokratis yang kuat, dapat berhubungan dan belajar dari yang kaya maupun yang miskin;
- (12) memahami perbedaan makna untuk mencapai tujuan dan hak akhir yang ingin dicapai, memiliki moral dan etik yang tinggi;
- (13) memiliki perasaan humor yang termotivasi dari dalam diri dan bersifat filosofis, tidak mengejek orang lain, kuat perasaan

mengenai yang ganjil, memandang lelucon sebagai suatu yang terjadi secara spontan;

- (14) memiliki kapasitas yang besar untuk berkreatif; dan
- (15) berhasrat menantang sesuatu yang mengandung resiko, terbuka akan pengalaman baru, menentang konformitas.



Gambar 9.5
Hirarki Kebutuhan Abraham Maslow

Secara teoritis, dalam diri manusia terdapat tiga macam motif, yaitu motif berprestasi (*need for achievement*), motif untuk berafiliasi (*need for affiliation*) dan motif berkuasa (*need for power*). Teori ini didasarkan atas (1) Apabila seseorang memiliki motivasi berprestasi yang tinggi, sangat menyukai pekerjaan yang sangat menantang, maka ia tidak percaya begitu saja kepada nasib baik, karena ia yakin bahwa segala sesuatu akan diperoleh melalui usaha; (2) Mempunyai motif berafiliasi tinggi tercermin pada keinginan untuk menciptakan, memelihara dan mengembangkan hubungan dan suasana kebatinan dan perasaan yang saling menyenangkan antar sesama manusia. Ia tidak begitu mempersoalkan prestasi seseorang dalam organisasi. Biasanya orang seperti ini jarang menjadi manajer atau entrepreneur yang berhasil; (3) Motivasi berkuasa, ia mendapat dorongan apabila ia dapat mengawasi dan mempengaruhi tindakan orang lain. Oleh karena itu perlu

mempunyai motivasi untuk berkuasa, sebab kalau tidak akan kehilangan hak dan kewenangan untuk mengambil tindakan.

b) Teori Motivasi Instrumental

Teori Instrumental ini meliputi teori tukar menukar (*exchange theory*) dan teori harapan (*expectancy theory*). Secara ringkas mengenai teori tukar menukar dalam buku *Administrative Behavior* tulisan Simon (1997:141) lebih dikenal dengan sebutan model of organizational equilibrium dijelaskan bahwa, dalam setiap organisasi selalu terjadi proses tukar menukar atau jual beli antara organisasi dengan orang – orang yang bekerja didalamnya. Orang-orang menyumbangkan pengetahuannya kepada organisasi dan organisasi memberi imbalan atau menukarnya dengan gaji atau upah. Hasil produksi oraganisasi, baik yang berupa barang ataupun jasa, kemudian dijual. Hasil penjualan merupakan pendapatan organisasi , dari pendapatan inilah organisasi memberikan imbalan kepada pegawainya.

Dalam Teori Harapan, Motivasi seseorang dalam organisasi bergantung kepada harapannya . Seseorang akan mempunyai motivasi yang tinggi untuk berprestasi tinggi dalam organisasi kalau ia berkeyakinan bahwa dari prestasinya itu ia dapat mengharapakan imbalan yang lebih besar. Seseorang yang tidak mempunyai harapan bahwa prestasinya tidak akan dihargai lebih tinggi, tidak akan berusaha meningkatkan prestasinya.

c. Tugas Tugas

Coba diskusikan kembali pertanyaan-pertanyaan berikut dengan teman-teman anda, dan buatlah resume hasilnya!

- 1) Coba identifikasi kembali faktor-faktor yang menyebabkan seseorang berhasil dalam menjalankan usahanya?
- 2) Realisasi ide dari peluang yang muncul dari dalam diri dan dari luar dirinya, jelaskan!

- 3) Apakah dengan telah berhasil menangkap peluang dapat dianggap telah menciptakan keberhasilan?
- 4) Pada kondisi seperti apa apabila seseorang dikatakan mempunyai daya kreasi yang tinggi?
- 5) Jelaskan keterkaitan impian, ilmu dan kerja keras dalam mempengaruhi kreativitas seseorang, dan faktor mana yang paling dominan!?
- 6) Hal-hal apa saja yang mempengaruhi kreativitas?
- 7) Bagaimana kita dapat mengamati ciri-ciri orang kreatif?

d. Rangkuman

- 1) *Kreativitas* adalah kemampuan untuk mengembangkan imajinasi dalam berpikir konstruktif. Seseorang dikatakan mempunyai daya kreasi yang tinggi bilamana ia mampu menemukan serta menggabungkan gagasan/ide-ide atau pemikiran baru yang orsinil dan dalam kombinasi yang baru. Ia tidak terpengaruh oleh pemikiran maupun cara orang lain, namun dengan daya kreasinya ia mampu mengembangkan alternatif lain yang lebih berani.
- 2) Impian, ilmu dan kerja keras sangat berpengaruh pada kreativitas seseorang, dan yang paling dominan adalah impian dan kerja keras. Hal ini karena sudah banyak bukti nyata bahwa banyak orang sukses bukan bermodal ilmu saja. Walaupun demikian ilmu tetap diperlukan agar tujuan tetap tercapai.
- 3) Orang yang mudah menyerap ilmu memiliki sifat utama yaitu keterbukaan. Terbuka atas kritik dan saran, terbuka untuk mengevaluasi semua tindakan dan rencana. Inilah orang yang cepat belajar.
- 4) Hal-hal yang mempengaruhi kreativitas, antara lain: (1) adanya sesuatu tantangan, (2) adanya kebebasan bertindak, (3) berbagai sumber daya, (4) ciri-ciri kerja kelompok, (5) dorongan kepemimpinan, dan (6) dukungan perusahaan atau organisasi.

- 5) Ciri-ciri orang kreatif dapat diamati dari sikap dan tindakannya, antara lain: (1) menyukai tantangan, (2) hasrat berprestasi yang tinggi, (3) berani mengambil resiko, (4) mandiri, (5) percaya akan kemampuan diri, (6) mau belajar, dan (7) tekun serta ulet.
- 6) Prinsip yang dapat membantu anda menjadi orang yang kreatif, perlu berupaya membiasakan diri, dalam: (1) keyakinan diri bahwa selalu ada yang lebih baik, (2) keberanian mencoba, (3) menembus batas, dan (4) membuka diri terhadap orang lain. Keuntungan menjadi orang yang kreatif, ialah: ide baru, bersemangat, menemukan solusi, banyak alternatif, dan perbaikan yang berkelanjutan.
- 7) Contoh impian anda yang dapat membawa keberhasilan dalam berwirausaha, ialah: (1) Mencoba merasakan potensi yang terpendam dalam diri anda dan mengangan-angan agar dapat dikerjakan untuk memanfaatkannya; (2) Gambarkan bagaimana anda akan menghadapi situasi yang membingungkan dan yang muncul secara tiba-tiba; (3) Membuat rencana mingguan, bulanan, dan tahunan; (4) Anda mempunyai peluang yang menguntungkan dalam usaha.
- 8) Ide berwirausaha adalah respon seseorang atau sesuatu organisasi untuk memecahkan masalah yang jelas atau untuk memenuhi kebutuhan yang dipersepsikan di sebuah lingkungan. Menemukan ide yang baik adalah langkah awal untuk mengubah keinginan dan kreativitas menjadi peluang untuk berusaha. Sumber-sumber ide untuk melakukan usaha, antara lain: hobi/minat, keterampilan individu dan pengalaman, media massa (Koran, majalah, TV, internet), pameran, survey, dan keluhan-keluhan.

e. Tes Formatif

Jawablah pertanyaan berikut dengan ringkas dan jelas!

- 1) *Kreativitas* adalah kemampuan untuk mengembangkan imajinasi dalam berpikir konstruktif. Coba saudara jelaskan bagaimana kreativitas menjadi bagian penting dalam membangun wirausaha!

- 2) Keberhasilan seseorang tergantung dari berbagai faktor. Faktor yang paling berpengaruh adalah motivasi. Coba saudara jelaskan dengan sebuah formulasi tentang kedudukan motivasi dalam menentukan keberhasilan seseorang!
- 3) Mengelola keahlian atau kemampuan dan kecakapan berpikir kreatif lebih sulit daripada mengelola motivasi. Coba saudara sebutkan hal-hal yang mempengaruhi kreativitas!
- 4) Ciri-ciri orang kreatif dapat diamati dari sikap dan tindakannya. Coba saudara sebutkan ciri-ciri orang kreatif!
- 5) Impian dapat membawa keberhasilan dalam berwirausaha. Coba saudara jelaskan bagaimana mengelola impian agar bermanfaat bagi calon wirausaha!

f. Kunci Jawaban

- 1) Kreativitas dalam membangun wirausaha merupakan bagian penting, sebab Seseorang dikatakan mempunyai daya kreasi yang tinggi bilamana ia mampu menemukan serta menggabungkan gagasan/ide-ide atau pemikiran baru yang orsinil dan dalam kombinasi yang baru. Ia tidak terpengaruh oleh pemikiran maupun cara orang lain, namun dengan daya kreasinya ia mampu mengembangkan alternatif lain yang lebih berani. Dalam berwirausaha keorsinilan saja tidaklah cukup. Untuk menjadi kreatif, sebuah gagasan atau ide harus juga tepat. Dengan demikian berkreasi dalam hal berbisnis akan lebih kompleks. Apakah bakat merupakan mitos dalam memulai suatu usaha? Jawabannya bias “ ya atau tidak”. Di dalam diri seseorang, kreativitas merupakan fungsi dari kecakapan berpikir kreatif/mempunyai ide-ide, keahlian/ilmu, dan motivasi/kerja keras. Satu dengan yang lain saling melengkapi. Ilmu disertai kerja keras tanpa impian, bagaikan perahu yang berlayar tanpa tujuan. Impian disertai ilmu tanpa kerja keras, seperti seorang pertapa. Impian disertai kerja keras, tanpa ilmu ibarat berlayar tanpa nakhoda.

- 2) Formulasi tentang kedudukan motivasi dalam menentukan keberhasilan seseorang dapat diformulasikan dalam fungsi berikut:

$$P = f (M,A,O)$$

Dimana:

P = Performant /Produktivitas

f = Fungsi

M = Motivation (Motivasi)

A = Ability (Kemampuan)

O = Oportunity (Kesempatan)

- 3) Hal-hal yang mempengaruhi kreativitas, antara lain:
- adanya sesuatu tantangan,
 - adanya kebebasan bertindak,
 - berbagai sumber daya,
 - ciri-ciri kerja kelompok,
 - dorongan kepengawasan, dan
 - dukungan perusahaan atau organisasi.
- 4) Ciri-ciri orang kreatif! antara lain:
- menyukai tantangan,
 - hasrat berprestasi yang tinggi,
 - berani mengambil resiko,
 - mandiri,
 - percaya akan kemampuan diri,
 - mau belajar, dan
 - tekun serta ulet.
- 5) Mengelola impian agar bermanfaat bagi calon wirausaha dapat dimulai dengan beberapa langkah berikut:
- Mencoba merasakan potensi yang terpendam dalam diri anda dan mengangan-angan agar dapat dikerjakan untuk memanfaatkannya;
 - Gambarkan bagaimana anda akan menghadapi situasi yang membingungkan dan yang muncul secara tiba-tiba;

- c) Membuat rencana mingguan, bulanan, dan tahunan;
- d) Mempunyai peluang yang menguntungkan dalam usaha.

Setiap soal bobotnya sepuluh (10). Jika jawaban anda benar, coba kalikan dengan bobot soal. Anda dibolehkan untuk melanjutkan ke materi berikutnya jika skor yang anda peroleh lebih dari 30.

2. Kegiatan Belajar Ke-2

Tujuan belajar dalam materi ke-2 ini anda diharapkan dapat: (1) menganalisis hubungan antara motivasi dengan kepuasan kerja; (2) menganalisis hubungan motivasi dengan kinerja dan produktivitas kerja; dan (3) menyusun langkah-langkah untuk meningkatkan dan menguatkan motivasi belajar untuk diri dan orang lain. Untuk mencapai tujuan belajar tersebut marilah kita simak pembahasan materi berikut ini.

a. Motivasi dalam Kaitannya dengan Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja dengan teori motivasi ibarat dua sisi mata uang. Pada kenyataannya kepuasan kerja itu dapat meningkatkan motivasi kerja seseorang. Masalahnya tergantung dalam hal apa ia terpuaskan. Dalam teori di atas dikatakan apabila terpuaskan dalam kebutuhan sosial dan aktualisasi diri maka orang akan semakin termotivasi untuk bekerja. Tetapi apabila terpuaskannya dalam faktor lingkungan kerja maka ia ahanya dapat mengurangi rasa ketidakpuasaan dan belum tentu meningkatkan motivasi seseorang dalam bekerja. Misalnya, seseorang mempunyai gaji yang memuaskan dalam bekerja, tentu ia merasa puas, tetapi belum tentu ia termotivasi bekerja secara bertanggungjawab. Tetapi apabila orang puas terhadap kebutuhahn aktualisasi dirinya maka pasti oleh tersebut termotivasi untuk bekerja sebab kebutuhan aktualisasi merupakan cirri-ciri orang yang mempunyai motivasi tinggi.

Lepas dari perdebatan konseptual di atas, maka yang jelas kepuasan kerja dalam ekspektasi seseorang terhadap pekerjaannya. Apakah harapan-

harapan terhadap pekerjaan terpenuhi atau tidak merupakan persoalan puas atau tidak puas.

1) Pendekatan dalam Motivasi Kerja

Di muka telah dijelaskan bahwa, secara teoritis motivasi merupakan suatu proses dalam diri seseorang yang dipengaruhi oleh faktor-faktor, baik faktor fisiologis maupun faktor psikologis yang menggerakkan perilakunya untuk mencapai hasil atau tujuan tertentu. Dalam pandangan sistem, motivasi terdiri dari tiga komponen dasar yang saling berhubungan dan saling berinteraksi, yaitu komponen kebutuhan (*needs*), dorongan (*drives*), dan komponen imbalan (*incentives*). Kebutuhan merupakan sesuatu yang menyebabkan terjadinya ketidakseimbangan dalam diri seseorang, baik yang bersifat fisik maupun psihis. Dorongan merupakan suatu kekuatan jiwa yang menggerakkan seseorang untuk bertindak dalam memenuhi kebutuhan yang diinginkannya. Sedangkan imbalan merupakan tujuan yang telah dicapai sebagai hasil tindakan atau perbuatan tersebut.

Tingkatan-tingkatan kebutuhan menurut Maslow sebagaimana dipaparkan di muka, tampaknya memicu penelitian lainnya, yaitu dengan munculnya teori “Dua faktor” dari Herzberg, yang berkesimpulan, bahwa: (1) Kepuasan dalam pekerjaan selalu dihubungkan dengan jenis pekerjaan (*job content*). (2) Ketidakpuasan dalam pekerjaan disebabkan oleh hubungan pekerjaan tersebut dengan aspek-aspek lingkungan yang berhubungan dengan pekerjaan (*job context*).

Lebih lanjut Herzberg menjelaskan bahwa faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan dalam bekerja dinamakan ‘faktor motivasi’. Sedangkan faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan dalam bekerja disebut ‘faktor hygiene’. Kedua faktor inilah yang kemudian dikenal dengan “Dua Faktor Teori Motivasi dari Herzberg”. *Hygiene faktor*, yaitu sejumlah kondisi eksternal pekerjaan yang apabila kondisi itu tidak ada menyebabkan ketidakpuasan bagi para pekerja. Oleh karena itu faktor ini berfungsi untuk mencegah adanya ketidakpuasan, tetapi tidak memotivasi untuk berprestasi

lebih baik. Faktor-faktor ini, antara lain: gaji, jaminan pekerjaan, kondisi pekerjaan, status, kebijakan-kebijakan perusahaan, kualitas supervisi, kualitas hubungan pribadi dengan atasan dan rekan sejawat, serta jaminan sosial. *Motivator faktor*, yaitu sejumlah kondisi internal pekerjaan yang apabila kondisi itu ada akan berfungsi sebagai motivator yang dapat menghasilkan prestasi pekerjaan yang lebih baik. Tetapi jika kondisi itu tidak ada, maka tidak akan menimbulkan adanya ketidakpuasan. Faktor ini berkenaan dengan: prestasi, pengakuan, pekerjaan, tanggungjawab, kemajuan-kemajuan, dan perkembangan kematangan individu itu sendiri.

Perluasan lebih lanjut dari Herzberg dan Maslow, muncul teori Alderfer, yang mengelompokkan tiga kelompok kebutuhan manusia, yaitu kebutuhan akan eksistensi (*existensi needs*), kebutuhan berhubungan (*related needs*), dan kebutuhan berkembang (*growth needs*).

Kebutuhan akan eksistensi ialah kebutuhan yang membuat individu tetap bisa hidup seperti sandang, pangan, papan. Atau menurut Maslow disebut kebutuhan biologis, dan menurut Herzberg disebutnya faktor higienis. Kebutuhan berhubungan, yaitu suatu kebutuhan untuk menjalin hubungan sosial dan bekerjasama dengan orang lain. Atau kebutuhan sosial menurut Maslow, dan faktor higienis menurut Herzberg. Kebutuhan berkembang berkenaan dengan semua bentuk yang berkaitan dengan keinginan intrinsik atau pengembangan potensi seseorang. Istilah Maslow disebut kebutuhan tentang aktualisasi diri, atau menurut Herzberg disebut kebutuhan motivasi.

Salah satu perbedaan antara Maslow, Herzberg dan Alderfer ialah bahwa Alderfer kurang sependapat dengan Maslow yang menyatakan pemuasan kebutuhan manusia didasarkan pada suatu hirarki. Artinya, kebutuhan-kebutuhan kedua tidak dapat dipenuhi sebelum memuaskan kebutuhan pertama, begitu seterusnya secara berjenjang. Menurut Alderfer, kebutuhan yang lebih tinggi dapat saja terpuaskan sebelum memuaskan kebutuhan yang kedua.



Gambar 3.6
Apakah Mereka Termotivasi?

2) Teori Proses Motivasi Kerja

Teori proses lebih ditekankan pada pengkajian bagaimana motivasi itu bisa terjadi. Diantara teori yang relevan diantaranya ialah Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*) dari Victor Vroom dan Teori Porter-Lawler.

Teori Vroom sebetulnya merupakan pengembangan dari teori Kurt Lewin dan Edward Tolman. Teori Vroom menunjukkan sejumlah variabel yang dikenal dengan “VIE” (*Valence, Instrumentality, dan Expectancy*). Valensi berkaitan dengan kadar kekuatan keinginan seseorang terhadap hasil tertentu. Indikasinya mencakup nilai, upah, sikap, dan kegunaan hasil. Nilainya bisa bersifat positif dan negatif. Positif apabila hasilnya disenangi, sebaliknya hasil yang dihindari atau dibenci disebut valensi negatif. Instrumentalitas berkaitan dengan hubungan antara hasil tingkat pertama dengan hasil tingkat kedua, atau hubungan antara prestasi dengan imbalan atau pencapaian prestasi tersebut. Pengharapan, adalah suatu keyakinan bahwa suatu usaha akan menghasilkan suatu tingkat prestasi tertentu. Teori ini menunjukkan bahwa tingkat pengharapan berkisar antara “0 – 1”.

Pengharapan “1” berarti individu mempunyai keyakinan bahwa ia mampu menyelesaikan tugas dengan baik. Sedangkan pengharapan “0” berarti individu mempunyai keyakinan bahwa ia tidak dapat menyelesaikan tugas dengan baik walaupun dengan kerja keras.

Implikasi teori Vroom bagi kehidupan organisasi ialah tiap-tiap individu mempunyai keragaman kombinasi valensi, instrumentalitas, dan pengharapan. Vroom menggambarkan hubungan antara individu dengan keberhasilan organisasi. Jika prestasi kerja di bawah standar, maka besar kemungkinan para karyawan tidak akan memperoleh hasil tingkat kedua, atau para pekerja tidak melihat konsekuensi dari tingkat pertama untuk memperoleh hasil tingkat kedua. Model pengharapan dari Vroom dirancang untuk membantu para pimpinan dalam memahami kerja karyawan. Ide dasar dari teori pengharapan ini ialah bahwa motivasi ditentukan oleh yang diharapkan diperoleh seseorang sebagai konsekuensi dari tindakannya.

Teori Porter-Lawler, mempunyai asumsi bahwa kepuasan dapat meningkatkan prestasi kerja seseorang, dan sebaliknya ketidakpuasan akan merusak kinerja seseorang. Dikatakannya, bahwa hasil dari usaha tidak selalu memberikan kepuasan bagi individu, tetapi yang lebih penting secara langsung memberikan kepuasan adalah upah yang diterimanya sebagai hasil dari pekerjaannya, di samping itu perhatian dan penghargaan perlu diberikan atas hasil kerja seseorang.

Implikasinya terhadap kehidupan organisasi, ada beberapa hal yang harus dicegah agar tercipta motivasi kerja, yaitu: (1) kegunaan terhadap kemampuan dan pengetahuan karyawan, (2) keadaan visi dan cara kerja tiap-tiap individu karyawan, (3) ketergantungan para pekerja terhadap orang lain, dan (4) keraguan dalam melaksanakan pekerjaan. Langkah-langkah yang perlu diupayakan antara lain: (1) menentukan skala upah tiap-tiap pekerja, (2) menentukan standar kinerja, (3) membantu karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal, dan (4) adanya kesesuaian antara upah, gaji atau insentif yang diterima dengan prestasi kerjanya.

b. Keterkaitan Motivasi dengan Kepuasan Kerja

Berdasarkan pada uraian di muka, maka dapat disimpulkan bahwa untuk melihat keterkaitan antara motivasi dengan kepuasan kerja, dapat dilihat dari konsep produktivitas orang dalam organisasi. Secara teoritis, produktivitas manusia terletak pada kemampuan individu, sikap individu, keterampilan individu, serta manajemen maupun organisasi kerja.

Motivasi merupakan salah satu bagian terpenting dalam meningkatkan kinerja seseorang. Dapat dikatakan bahwa motivasi merupakan dorongan dari dalam diri individu dan dapat dipengaruhi oleh lingkungan sekitarnya. Kedua faktor ini menjadi kekuatan yang dapat membuat seseorang berprestasi dengan baik. Tanpa motivasi, produktivitas sulit tercapai, sebab motivasi merupakan faktor terpenting untuk mengubah nasib individu maupun instansi.

Motivasi pada dasarnya mengacu pada dorongan dan usaha untuk memuaskan suatu kebutuhan atau tujuan. Dan kepuasan akan mengacu kepada pengalaman yang menyenangkan pada saat terpenuhinya suatu kebutuhan. Dengan kata lain bahwa kaitan antara motivasi dengan kepuasan kerja adalah suatu dorongan yang timbul dari individu guru untuk mencapai hasil yaitu melaksanakan pekerjaan, sehingga hasil tersebut memberikan kepuasan. Seorang pimpinan organisasi harus memahami bahwa sebelum individu pegawai menyadari akan adanya kebutuhan, didahului oleh dorongan-dorongan yang seringkali menimbulkan ketidakseimbangan dalam diri si guru.

Namun di sini perlu kiranya dibedakan antara dorongan dengan kebutuhan. Pernyataan Flippo (1984:52), memberikan pengertian bahwa motivasi atau dorongan adalah kebutuhan (*need*) yang bersifat psikologis. Motivasi menyangkut proses psikologis yang bersifat kompleks, di mana di dalamnya terkandung aspek-aspek yang mempengaruhi terhadap aktivitas yang dilakukan oleh individu.

Kebutuhan akan suatu pekerjaan yang diharapkan merupakan konsep yang memberikan dasar dan sekaligus arah pada terbentuknya motivasi dalam melakukan pekerjaan yang kuat. Motivasi sebagai suatu proses menyangkut kondisi psikologis guru, banyak dipengaruhi oleh berbagai faktor, diantaranya ciri-ciri pribadi individu guru, tingkat dan jenis tugas yang harus dikerjakan, dan lingkungan pekerjaan.

Sebagai gambaran tentang proses motivasi, Gibson (1988:122) menjelaskan bahwa, individu berusaha memenuhi berbagai kebutuhan. Kebutuhan yang tidak terpenuhi menyebabkan orang mencari jalan untuk menurunkan ketegangan-ketegangan, maka terjadilah perilaku yang mengarah pada pencapaian tujuan.

c. Motivasi dalam Peningkatan Kinerja dan Produktivitas

Secara konseptual, kinerja merupakan terjemahan yang paling dianggap sesuai dari istilah *performance*, juga diartikan unjuk kerja atau pelaksanaan kerja atau pencapaian kerja atau hasil kerja/unjuk kerja/penampilan kerja. Smith dalam Yoyon Bahtiar Irianto (1997:82) menyatakan bahwa *performance* atau kinerja adalah : "... *output drive from processes, human or otherwise*". Jadi dikatakannya bahwa kinerja merupakan hasil kerja dari suatu proses. Artinya, hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan unjuk kerja seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang telah dipercayakan kepadanya sesuai dengan fungsi dan kedudukannya.

Kinerja yang baik dapat dipengaruhi oleh kemampuan dan motivasi. Sebab kemampuan tanpa motivasi atau motivasi tanpa kemampuan, keduanya tidak dapat menghasilkan output yang tinggi. Untuk memperjelas ungkapan tersebut, McAfee dan Poffenberger (1982:3) menggambarkan secara matematik, yaitu $Ability \times Motivation = Job Performance$.

Berdasarkan rumus tersebut dapat dikatakan bahwa, kinerja merupakan hasil perkalian antara kemampuan dan motivasi. Kemampuan merupakan hasil perpaduan antara pendidikan, pelatihan dan pengalaman. Sedangkan pengertian motivasi, diartikan sebagai suatu daya pendorong (*driving force*) yang menyebabkan orang berbuat sesuatu.

Kemampuan personil, erat kaitannya dengan cara mengadakan penilaian terhadap pekerjaan seseorang, sehingga perlu ditetapkan "*Standard Performance*". Strauss dalam Yoyon Bahtiar Irianto (1997:82) mengatakan bahwa:

Managers expected to be held to standard of accountability, and most managers prefer to have their established unambiguously, so they know where to carry out their energies. In effect, the standard established a target, and at the end of the target periods (week, month, or year) both manager and boss can compare the expected standard of performance with the actual level of achievement.

Ungkapan tersebut menyatakan bahwa standar kinerja perlu dirumuskan guna dijadikan tolok ukur dalam mengadakan perbandingan antara apa yang telah dilakukan dengan apa yang telah dipercayakan kepada seseorang. Standar dimaksud dapat pula dijadikan sebagai ukuran dalam mengadakan pertanggungjawaban terhadap apa yang telah dilakukan. Mitchell (1978:89) menyatakan bahwa kemampuan meliputi beberapa aspek yaitu: (a) *quality of work*, (b) *promptness*, (c) *initiative*, (d) *capability*, (e) *communication*. Kelima aspek tersebut dapat dijadikan ukuran dalam mengadakan pengkajian tingkat kemampuan seseorang.

Paul Mali (1978:82) mengemukakan bahwa produktivitas adalah bagaimana menghasilkan atau meningkatkan hasil barang dan jasa setinggi mungkin dengan memanfaatkan sumberdaya secara efisien. Oleh karena itu produktivitas seringkali diartikan sebagai ratio antara keluaran dan masukan.

Sebetulnya, konsep produktivitas berkembang dari pengertian teknis sampai dengan perilaku. Produktivitas dalam arti teknis mengacu kepada derajat keefektivan, efisiensi dalam penggunaan sumberdaya. Sedangkan

dalam pengertian perilaku, produktivitas merupakan sikap mental yang senantiasa berusaha untuk terus berkembang. Perwujudan sikap mental tersebut antara lain: (1) Yang berkaitan dengan diri sendiri dapat dilakukan melalui peningkatan: (a) pengetahuan, (b) keterampilan, (c) disiplin, (d) upaya pribadi, dan (e) kerukunan kerja; (2) Yang berkaitan dengan pekerjaan kita dapat dilakukan melalui: (a) manajemen dan metode kerja yang lebih baik, (b) penghematan biaya, (c) tepat waktu, dan (d) sistem dan teknologi yang lebih baik.

Dewasa ini, produktivitas individu mendapat perhatian cukup besar. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa sebenarnya produktivitas manapun bersumber dari individu yang melakukan kegiatan. Namun individu yang dimaksud adalah individu dalam arti tenaga kerja yang memiliki kualitas kerja yang memadai. Kualitas kerja adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh telah dipenuhi berbagai persyaratan spesifikasi dan atau harapan. Konsep ini hanya dapat berorientasi kepada masukan, keluaran atau kedua-duanya. Di samping itu kualitas juga berkaitan dengan proses produksi dan hal ini berpengaruh pula pada kualitas hasil yang dicapai.

Berdasarkan pengertian teknis produktivitas dapat diukur dengan dua standar utama, yaitu produktivitas fisik dan produktivitas nilai. Secara fisik produktivitas diukur secara kuantitatif seperti banyaknya keluaran. Sedangkan berdasarkan nilai, produktivitas diukur atas dasar nilai-nilai kemampuan, sikap, perilaku, disiplin, motivasi, dan komitmen terhadap pekerjaan atau tugas. Oleh karena itu mengukur tingkat produktivitas tidaklah mudah, di samping banyaknya variabel, juga ukuran yang digunakan sangat bervariasi.

Penjelasan tersebut mengandung arti bahwa keluaran yang dihasilkan diperoleh dari keseluruhan masukan yang ada dalam organisasi. Masukan tersebut lazim dinamakan sebagai faktor produksi. Keluaran yang dihasilkan dicapai dari masukan yang melakukan proses kegiatan yang bentuknya dapat berupa produk nyata atau jasa. Masukan dapat berupa tenaga kerja, kapital,

bahan teknologi dan energi. Masukan tenaga kerja, dapat menghasilkan keluaran yang dikenal dengan produktivitas individu atau produktivitas parsial.

Produktivitas dipengaruhi oleh faktor yang berasal dari individu dan faktor dari luar individu. Faktor yang berasal dari individu meliputi: (1) pendidikan dan pelatihan, (2) motivasi dan kepuasan kerja, (3) komitmen dan (4) etos kerja. Sedangkan faktor yang berasal dari luar individu meliputi: (1) tingkat penghasilan, (2) keluarga, (3) fasilitas yang tersedia, (4) iklim kerja, (5) hubungan antara manusia dan (6) kepemimpinan.

Pendidikan merupakan syarat mutlak bagi terciptanya sumberdaya manusia yang kompeten di bidangnya. Hal ini berdasarkan asumsi bahwa makin tinggi pendidikan seseorang maka makin produktif dalam menjalankan pekerjaannya. Oleh sebab itu melalui pendidikan akan semakin bertambahnya wawasan dan keterampilan yang diperolehnya, serta dapat menghasilkan informasi baru dengan lebih mudah ke dalam pengetahuan yang telah dimilikinya. Pentingnya pendidikan dalam meningkatkan produktivitas kerja guru tidak dapat ditawar lagi, sebab produktivitas berkaitan dengan pengembangan sumberdaya manusia. Penambahan pengetahuan baik melalui pendidikan maupun pelatihan merupakan suatu keharusan dalam mengembangkan guru sesuai dengan tugas dan peranannya di lapangan.

Motivasi merupakan salah satu bagian terpenting dalam meningkatkan kinerja seseorang. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa motivasi merupakan dorongan dari dalam diri individu (*instrinsik*) dan dapat dipengaruhi oleh lingkungan sekitarnya (*ekstrinsik*). Kedua faktor ini menjadi sumber kekuatan yang dapat membuat seseorang berprestasi dengan baik. Tanpa motivasi produktivitas kerja akan sulit tercapai, sebab motivasi merupakan faktor terpenting untuk mengubah nasib individu maupun instansi, dimana ia menggantungkan diri.

Kepuasan kerja akan tercipta oleh sejumlah faktor yang saling berkaitan, seperti kepemimpinan, iklim kerja dan hubungan kerja yang

manusiawi. Artinya, apabila kepuasan kerja tercapai akan meningkatkan motivasi seseorang untuk kerja.

Pilihan seseorang terhadap suatu pekerjaan akan melahirkan komitmen yang harus dipatuhinya. Komitmen ini berkaiatan erat dengan tanggung jawab moral seseorang terhadap keputusan yang diambil terhadap suatu hal, dalam hal ini pekerjaan. Indikator yang menunjukkan komitmen seseorang terhadap pekerjaannya akan terlihat dari; kemampuan untuk mendapatkan kepentingan pekerjaan di atas kepentingan pribadinya, kerja keras, bertanggung jawab, jujur, menghindari absensi, loyalitas yang tinggi, mempunyai kreativitas inovasinya untuk mencari berbagai peluang yang berguna bagi pengembangan dirinya. Dalam bahasa sederhana, etos kerja mempunyai arti semangat yang dimiliki setiap orang untuk selalu rajin bekerja. Etos kerja dapat dikatakan sebagai falsafah suatu bangsa mengenai kerja manusia yang menghasilkan etika kerja menuju hasil kerja yang baik.

Tingkat penghasilan sering disebut sebagai salah satu variabel determinan dalam meningkatkan produktivitas kerja seseorang. Secara rasional alasan tersebut dapat diterima, karena tingkat penghasilan erat kaitannya dengan pemenuhan kebutuhan hidup; dengan terpenuhinya kebutuhan hidup orang akan merasa aman, keluarganya terlindungi sehingga ia dapat bekerja sebaik mungkin. Di samping itu tingkat produktifitas kerja individu pada taraf tertentu tidak selalu berkaitan dengan menghubungkannya insentif yang diterima, karena pada hekekatnya, manusia bekerja juga memiliki kepuasan lain apabila pekerjaannya dihargai dan pekerjaannya bermanfaat bagi orang lain.

Fasilitas kerja merupakan faktor ekstrinsik yang dapat berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerja. Fasilitas ini menyangkut perangkat keras dan lunak serta kemampuan memanfaatkannya. Dalam pendidikan dan pelatihan tutor, fasilitas merupakan tuntutan yang tidak terpisahkan dari proses pembelajarannya dan kemampuan untuk memanfaatkan fasilitas tersebut.

Iklm kerja adalah suatu kondisi abstrak tetapi dapat dirasakan dalam bekerja. Iklm bekerja dapat dirasakan dengan adanya rasa aman, nyaman dan terlindungi, yang membuat pegawai merasa puas dan terdorong untuk bekerja optimal sehingga prestasi kerja dapat tercapai.

Dalam organisasi terdapat hubungan formal dan informal; yang pertama merupakan hubungan yang terjalin sesuai dengan sistem dan cara kerja yang telah ditetapkan; Kedua, hubungan informal dibutuhkan untuk menjalin kerja sama antar berbagai pihak yang sangat diperlukan dalam pencapaian tujuan organisasi yang optimal. Manusia merupakan esensi dari hubungan manajerial dan politik, hubungan dengan karyawan dan hubungan dengan masyarakat. Dengan demikian, sudah sewajarnya para pemimpin memperhatikan aspek tersebut, sebagai perwujudan kepemimpinan demokrasi yang melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, terutama yang menyangkut kepentingan masyarakat.

Kepemimpinan yang handal merupakan syarat mutlak suatu lembaga yang mempunyai fungsi yang sangat vital bagi kepentingan organisasi. Kepemimpinan selalu berkaitan dengan kemampuan seseorang baik akademis maupun pribadi, yang dengan kekuatan itu dapat mempengaruhi orang lain untuk turut berperilaku sesuai dengan tujuan yang ditetapkan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai mempunyai hubungan erat dengan masalah produktivitas, karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam sebuah organisasi. Karena itu, upaya untuk mengadakan penilaian terhadap kinerja pada suatu organisasi, merupakan suatu hal yang penting. Produktivitas kerja individu dapat dinilai dari apa yang dilakukan oleh individu dalam kerjanya. Dengan kata lain, produktivitas individu adalah bagaimana seseorang melaksanakan pekerjaannya atau unjuk kerjanya. Apabila kinerja makin kuat maka diduga memiliki kecenderungan yang sangat kuat atau akan diikuti oleh

meningkatkan produktivitas. Pernyataan tersebut mengungkapkan bahwa kinerja pegawai yang meningkat akan turut mempengaruhi prestasi organisasi tempat pegawai yang bersangkutan bekerja, sehingga tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya dapat dicapai.

Kepuasan kerja dapat memberikan suatu karakteristik pada kinerja individu, yang akhir akan nampak pada peningkatan produktivitas kerjanya. Kepuasan kerja dapat menjadi komponen masukan, dengan asumsi bahwa kepuasan kerja merupakan suatu kondisi yang menampakan kinerja seseorang. Kepuasan kerja dapat memberikan dampak pada kinerja individu yang diwujudkan pada peningkatan produktivitas kerjanya.

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa apabila seseorang guru dapat memahami, mengaplikasikan kemampuannya di tempat bekerja mendapat pengakuan serta kepuasan kerja yang memadai, maka guru tersebut akan bersemangat, dan kreatif dalam bekerja, sehingga menunjukkan kinerja yang baik, dan akhirnya menunjukkan produktivitas kerja yang meningkat. Dengan demikian, aspek kinerja guru dalam kerangka proses kepemimpinan kepala sekolah dapat diamati dari indikator-indikator: (1) tambahan dan aplikasi pengetahuan yang diperoleh melalui pelatihan, (2) menunjang kelancaran pelaksanaan tugas, (3) menunjang pemahaman terhadap lingkungan kerja, dan (4) motivasi berprestasi.

d. Tips-tips meningkatkan motivasi belajar

Motivasi belajar tidak akan terbentuk apabila orang tersebut tidak mempunyai keinginan, cita-cita, atau menyadari manfaat belajar bagi dirinya. Oleh karena itu, dibutuhkan pengkondisian tertentu, agar diri kita atau siapa pun juga yang menginginkan semangat untuk belajar dapat termotivasi. Ada beberapa tip untuk meningkatkan motivasi belajar kita, yaitu:

- (1) Bergaullah dengan orang-orang yang senang belajar. Bergaul dengan orang-orang yang senang belajar dan berprestasi, akan membuat kita pun gemar belajar. Selain itu, coba cari orang atau komunitas yang mempunyai kebiasaan baik dalam belajar.

- (2) Bertanyalah tentang pengalaman di berbagai tempat kepada orang-orang yang pernah atau sedang melanjutkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi, orang-orang yang mendapat beasiswa belajar di luar negeri, atau orang-orang yang mendapat penghargaan atas sebuah prestasi.
- (3) Kebiasaan dan semangat mereka akan menular kepada kita. Seperti halnya analogi orang yang berteman dengan tukang pandai besi atau penjual minyak wangi. Jika kita bergaul dengan tukang pandai besi, maka kita pun turut terciprat bau bakaran besi, dan jika bergaul dengan penjual minyak wangi, kita pun akan terciprat harumnya minyak wangi.
- (4) Belajar apapun. Pengertian belajar di sini dipahami secara luas, baik formal maupun nonformal. Kita bisa belajar tentang berbagai keterampilan seperti merakit komputer, belajar menulis, membuat film, belajar berwirausaha, dan lain lain-lainnya.
- (5) Belajar dari internet. Kita bisa memanfaatkan internet untuk bergabung dengan kumpulan orang-orang yang senang belajar. Salah satu milis dapat menjadi ajang kita bertukar pendapat, pikiran, dan memotivasi diri. Sebagai contoh, jika ingin termotivasi untuk belajar bahasa Inggris, kita bisa masuk ke milis Free-English-Course@yahoogroups.com.
- (6) Bergaulah dengan orang-orang yang optimis dan selalu berpikiran positif. Di dunia ini, ada orang yang selalu terlihat optimis meski masalah merudung. Kita akan tertular semangat, gairah, dan rasa optimis jika sering bersosialisasi dengan orang-orang atau berada dalam komunitas seperti itu, dan sebaliknya.
- (7) Cari motivator. Kadangkala, seseorang butuh orang lain sebagai pemacu atau mentor dalam menjalani hidup. Misalnya: teman, pacar, ataupun pasangan hidup. Anda pun bisa melakukan hal serupa dengan mencari seseorang/komunitas yang dapat membantu mengarahkan atau memotivasi Anda belajar dan meraih prestasi.

e. Tugas-Tugas Penguatan

Untuk merefleksikan beberapa pemahaman, dalam bagian ahir modul ini marilah kita menguji diri dengan mengerjakan dua buah tugas, yaitu:

Pertama, diskusikan tugas-tugas berikut, dengan mengambil beberapa rujukan dari literatur!

- 1) Coba identifikasi kembali prinsip yang dapat membantu anda menjadi orang yang kreatif?
- 2) Coba jelaskan kembali faktor intrinsik dan ekstrinsik dari motivasi!
- 3) Identifikasi kembali ciri-ciri individu bermotivasi tinggi dalam berprestasi?
- 4) Jelaskan masing-masing dari karakteristik motivasi (*majemuk, dapat berubah-ubah, berbeda untuk setiap individu, dan beberapa tidak disadari*)!
- 5) Apa yang dimaksud dengan teori motivasi kebutuhan (*content theories of motivation*), teori motivasi instrumental (*instrumental theories of motivation*)?
- 6) Coba terangkan keterkaitan antara kreativitas, motivasi, kinerja dan produktivitas!

Kedua, cobalah kerjakan sebuah tes berikut, dan jawablah pertanyaan-pertanyaan dengan salah satu alternatif jawaban yang paling dianggap tepat sesuai nurani anda!

- (1) *Apakah Anda tipe seorang yang mudah memulai sesuatu?*
 - (a) Bila seseorang mendorong saya untuk mengerjakan kebiasanya saya dapat menyelesaikannya dengan baik.
 - (b) Saya mengerjakan sesuatu menurut cara saya. Tak seorang pun yang mengatakan kepada saya untuk mengerjakannya.
 - (c) Mudah bagi saya. Tidak akan saya tinggalkan sebelum saya mendapatkan hasilnya.

- (2) *Bagaimana pendapat Anda mengenai orang lain?*
- (a) Banyak orang yang menyukai saya.
 - (b) Saya suka orang lain. Saya mudah akrab dengan orang lain dari berbagai tipe dan golongan.
 - (c) Saya cukup punya teman, saya tidak membutuhkan lagi orang lain.
- (3) *Mampukah Anda memimpin orang lain?*
- (a) Saya mudah membuat orang lain bekerja jika saya suruh.
 - (b) Saya dapat membuat banyak orang lain bekerja bersama saya tanpa kesulitan.
 - (c) Saya biasanya membiarkan orang lain melakukannya sendiri.
- (4) *Apakah Anda suka mengambil tanggung-jawab?*
- (a) Saya akan mengambilnya bila diperlukan, tetapi saya lebih suka bila orang lain yang melakukannya.
 - (b) Bila ada seseorang yang lebih bersemangat untuk menunjukkan kemampuannya, saya akan membiarkannya mengambil alih.
 - (c) Saya suka mengambil tugas tersebut dan mengikuti seluruh perkembangannya.
- (5) *Seberapa bagus kemampuan Anda mengorganisir?*
- (a) Saya suka membuat rencana lebih dahulu sebelum memulai sesuatu. Saya termasuk salah satu unsur dari program yang dijalankan itu.
 - (b) Saya akan melakukannya dengan baik sampai sesuatu terjadi menjadi sangat rumit diatasi. Bila itu terjadi, saya akan serahkan pada orang lain yang lebih mampu.
 - (c) Saya dapat menangani sesuatu pekerjaan yang tiba-tiba muncul sebagai peluang baru.
- (6) *Seberapa baikkah Anda sebagai pekerja?*
- (a) Saya tidak bisa memahami mengapa orang lain bekerja dengan keras?
 - (b) Saya akan bekerja keras untuk waktu tertentu, tetapi setelah saya rasa cukup saya akan kembali bekerja dengan santai.

- (c) Saya akan mengerjakannya sesuai dengan kebutuhan. Saya tidak peduli apakah itu harus kerja keras.
- (7) *Apakah Anda mampu membuat keputusan?*
- (a) Saya kira bisa, bila mempunyai waktu cukup untuk memikirkannya. Bila dipaksakan untuk melakukannya diluar batas kemampuan pemikiran saya, lebih baik saya mundur.
 - (b) Saya dapat berpikir keras bila hal itu dibutuhkan, dan biasanya keputusan yang saya ambil itu benar.
 - (c) Saya tidak suka menjadi salah seorang pengambil keputusan. Mungkin saya lebih baik menghindar.
- (8) *Dapatlah orang lain mempercayai Anda?*
- (a) Saya mencoba berada dalam tingkat yang sama dengan orang lain, tetapi kadang-kadang saya mendominasinya.
 - (b) Tentu saja bisa. Saya tidak pernah mengatakan sesuatu yang saya tidak perlu.
 - (c) Bagi saya adalah sangat menakutkan bila orang lain mengikuti kata saya, tetapi mereka tidak memahaminya.
- (9) *Dapatkah Anda termasuk orang yang dapat diandalkan?*
- (a) Jika saya sudah menetapkan sesuatu untuk dilakukan, saya tidak membiarkan orang lain untuk menghentikannya.
 - (b) Jika pekerjaan itu tidak berjalan dengan baik, saya akan tinggalkan. Untuk apa pusing-pusing lagi.
 - (c) Saya biasanya selalu menyelesaikan sesuatu yang saya mulai.
- (10) *Mampukah Anda mempertahankan prestasi terbaik Anda?*
- (a) Prestasi terbaik itu bukanlah hal yang penting. Saya tahu apa yang lebih dibutuhkan tanpa harus mencapai prestasi terbaik itu.
 - (b) Saya mampu, tetapi bagi saya adalah lebih penting untuk bekerja sama daripada mengandalkan prestasi satu orang.
 - (c) Selama orang menghubungkannya, saya mencoba mempertahankan prestasi terbaik walaupun saya merasa hal itu tidak mampu.

Kemudian, periksalah hasil jawaban anda dengan kunci jawaban di bawah ini. Jumlahkan nilai jawaban anda dan periksalah anda termasuk kelompok yang mana. Sebagai pedoman untuk memberikan skor terhadap alternative jawaban yang anda berikan, perhatikanlah ini:

- (1) $a = 1, b = 2, c = 3$
- (2) $a = 1, b = 3, c = 2$
- (3) $a = 2, b = 3, c = 1$
- (4) $a = 2, b = 1, c = 3$
- (5) $a = 3, b = 2, c = 1$
- (6) $a = 1, b = 2, c = 3$
- (7) $a = 2, b = 3, c = 1$
- (8) $a = 2, b = 3, c = 1$
- (9) $a = 2, b = 1, c = 3$
- (10) $a = 1, b = 3, c = 2$

Jika anda memiliki skor lebih dari 23, artinya “bagus”, anda dianggap mampu merumuskan apa yang membuat anda sukses dalam usaha Anda sendiri. Bergegaslah mewujudkannya!; Jika anda memiliki skor antara 17-23, artinya “lumayan”, anda berpotensi menjadi seorang pengusaha dengan catatan perlu memperbaiki kelemahan diri anda melalui pelatihan intensif; dan jika anda memiliki skor kurang dari 17, artinya “buruk”, anda perlu mempertimbangkan kembali niat anda menjadi pengusaha. Banyak hal yang tidak anda senangi akan menghambat anda untuk sukses. Mungkin lebih tepat bila anda menjadi team sukses (pendamping) daripada bertarung sebagai pengusaha. atau mendapatkan mitra usaha yang memiliki potensi besar menjadi pengusaha, sehingga kemampuan anda pun dapat berkembang.

f. Rangkuman

- 1) Motivasi sebagai *inner state* semacam perasaan atau kehendak yang amat mempengaruhi kemauan individu, sehingga individu tersebut didorong untuk berperilaku dan bertindak, dalam menentukan

gerakan atau tingkah laku individu kepada tujuan (*goals*). Sebagai *inner state* motivasi dikategorikan dalam berbagai cara.

- 2) Ditinjau dari faktor-faktor yang menyebabkan seseorang termotivasi yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor dalam diri seseorang berupa sikap, harapan, cita-cita dan disposisi kebutuhan yang berkembang. Sedangkan faktor eksternal adalah desakan dari luar yang menyebabkan seseorang termotivasi.
- 3) Alasan mengapa perlu motivasi ialah ada tujuan, mempunyai arah dan terkendali, dan ada dasar untuk berbuat. Motivasi berprestasi disebabkan oleh ada usaha untuk mencapainya, dapat diukur hasilnya, ada tantangan, ada realistis, mengandung resiko sedang, dan berarti bagi sesama dan diri sendiri.
- 4) Ciri-ciri individu bermotivasi berprestasi di antaranya: (1) *self confidence* (percaya akan kemampuan sendiri); (2) *originality* (mempunyai daya kreativitas yang tinggi, selalu ingin berbuat sesuai dengan aslinya); (3) *people oriented* (tidak memperlakuk orang lain, terbuka terhadap kritikan, tidak menyalahkan orang lain); (4) *task result oriented* (berani mengambil resiko terhadap apa yang telah diputuskan, semangat tinggi untuk menyelesaikan tugas); (5) *future oriented* (mempunyai daya antisipasi yang tinggi, mempunyai analisa); (6) *risk taker* (menyenangi tugas yang menantang, tidak cepat menyerah).
- 5) Motivasi mempunyai karakteristik tersendiri, yaitu: *majemuk, dapat berubah-ubah, berbeda untuk setiap individu, dan beberapa tidak disadari*.
- 6) Alasan mengapa terjadi perbedaan motivasi belajar pada diri masing-masing orang, di antaranya: (1) Perbedaan fisiologis (*physiological needs*), seperti rasa lapar, haus, dan hasrat seksual; (2) Perbedaan rasa aman (*safety needs*), baik secara mental, fisik, dan

- intelektual; (3) Perbedaan kasih sayang atau afeksi (*love needs*) yang diterimanya; (4) Perbedaan harga diri (*self esteem needs*). Contohnya prestise memiliki mobil atau rumah mewah, jabatan, dan lain-lain; (5) Perbedaan aktualisasi diri (*self actualization*), tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.
- 7) Terdapat 2 faktor yang membuat seseorang dapat termotivasi untuk belajar, yaitu: (1) Motivasi belajar berasal dari faktor internal. Motivasi ini terbentuk karena kesadaran diri atas pemahaman betapa pentingnya belajar untuk mengembangkan dirinya dan bekal untuk menjalani kehidupan; (2) Motivasi belajar dari faktor eksternal, yaitu dapat berupa rangsangan dari orang lain, atau lingkungan sekitarnya yang dapat memengaruhi psikologis orang yang bersangkutan.
 - 8) Stoner mengelompokkan teori motivasi kedalam dua kelompok. Kelompok pertama yang tergolong teori motivasi kebutuhan (*content theories of motivation*), sedang kelompok kedua ialah yang tergolong teori motivasi instrumental (*instrumental theories of motivation*).
 - 9) Teori ini beranggapan bahwa tindakan manusia pada hakikatnya untuk memenuhi kebutuhannya. Oleh sebab itu apabila pimpinan ingin memotivasi bawahannya, harus mengetahui apa kebutuhan-kebutuhan bawahannya.
 - 10) Teori Instrumental ini meliputi teori tukar menukar (*exchange theory*) dan teori harapan (*expectancy theory*). Bahwa dalam setiap organisasi selalu terjadi proses tukar menukar atau jual beli antara organisasi dengan orang-orang yang bekerja di dalamnya.
 - 11) Teori Harapan, bahwa seseorang akan mempunyai motivasi yang tinggi untuk berprestasi tinggi dalam organisasi kalau ia berkeyakinan bahwa dari prestasinya itu ia dapat mengharapkan imbalan yang lebih besar.

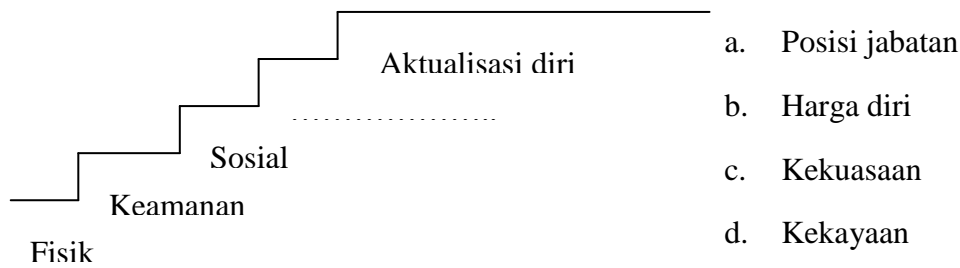
- 12) Keterkaitan motivasi dengan kepuasan kerja dapat dinyatakan bahwa apabila terpenuhi dalam kebutuhan sosial dan aktualisasi diri maka orang akan semakin termotivasi untuk bekerja.
- 13) Kaitan antara motivasi dengan kepuasan kerja adalah suatu dorongan yang timbul dari individu guru untuk mencapai hasil yaitu melaksanakan pekerjaan, sehingga hasil tersebut memberikan kepuasan.
- 14) Kinerja merupakan hasil perkalian antara kemampuan dan motivasi. Kemampuan merupakan hasil perpaduan antara pendidikan, pelatihan dan pengalaman. Sedangkan pengertian motivasi, diartikan sebagai suatu daya pendorong (*driving force*) yang menyebabkan orang berbuat sesuatu.
- 15) Ada beberapa tip untuk meningkatkan motivasi belajar kita, yaitu: Bergaullah dengan orang-orang yang senang belajar; Bertanyalah tentang pengalaman di berbagai tempat kepada orang-orang yang pernah atau sedang melanjutkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi; Belajar apapun; Belajar dari internet; Bergaullah dengan orang-orang yang optimis dan selalu berpikiran positif, dan mencari motivator.

g. Tes Formatif

Pilihan salah satu alternatif jawaban yang paling tepat!

- (1) Untuk mengubah keinginan dan kreativitas menjadi peluang untuk berusaha. Unsur-unsur: hobi/minat, keterampilan individu dan pengalaman, media massa (Koran, majalah, TV, internet), pameran, survey, dan keluhan-keluhan dapat disebut sebagai:
 - a. Sumber ide
 - b. Sumber masalah
 - c. Sumber usaha
 - d. Sumber penghambat

- (2) perasaan atau kehendak yang amat mempengaruhi kemauan individu, sehingga individu tersebut didorong untuk berperilaku dan bertindak ,dalam menentukan gerakan atau tingkah laku individu kepada tujuan (*goals*). Hal tersebut merupakan pengertian motivasi sebagai:
- a. *Inner control*
 - b. *Inner image*
 - c. *Inner attitude*
 - d. *Inner state*
- (3) Sikap dasar motivasi berprestasi, berkenaan dengan sikap:
- a. Tidak senang menghadapi tantangan yang berisiko sedang
 - b. Tanggung jawab pribadi rendah
 - c. Tidak mau ingin belajar dari pengalaman
 - d. Pengalaman dijadikan sebagai umpan balik
- (4) Persoalan yang muncul di dunia pekerjaan, ketika motivasi seseorang perlahan tapi pasti mengalami penurunan salah satunya disebabkan oleh Faktor:
- a. Pekerjaan terlalu rutin
 - b. ada standar keberhasilan
 - c. ada reward & punishment
 - d. memperoleh umpan balik
- (5) *Content theories of motivation* merupakan Teori yang menjelaskan tentang:
- a. motivasi kebutuhan
 - b. motivasi instrumental
 - c. motivasi intrinsik
 - d. motivasi ekstrinsik
- (6) Hirarki kebutuhan menurut Maslow, terdiri dari lima tingkatan. Tingkat keempat dari seperti terlibat pada gambar di bawah ini merupakan kebutuhan:



(7) Secara teoritis, dalam diri manusia terdapat tiga macam motif. Berikut ini merupakan motif-motif dalam diri manusia, kecuali:

- a. *need for achievement*
- b. *need for affiliation*
- c. *need for power*
- d. *Need for job description*

(8) Dalam pandangan sistem, motivasi terdiri dari tiga komponen dasar yang saling berhubungan dan saling berinteraksi. Berikut ini merupakan komponen dasar yang dimaksud, kecuali:

- a. kebutuhan (*needs*)
- b. Tantangan (*Treats*)
- c. dorongan (*drives*)
- d. imbalan (*incentives*)

(9) Produktivitas dipengaruhi oleh faktor yang berasal dari individu dan faktor dari luar individu. Faktor yang berasal dari individu adalah:

- a. tingkat penghasilan,
- b. keluarga,
- c. fasilitas yang tersedia,
- d. pendidikan dan pelatihan

(10) Motivasi baik yang bersifat *instrinsik* maupun *ekstrinsik* merupakan salah satu bagian terpenting dalam meningkatkan kinerja seseorang. Berikut ini merupakan motivasi yang bersifat *ekstrinsik*:

- a. kepuasan kerja
- b. komitmen
- c. etos kerja
- d. iklim kerja

h. Kunci Jawaban

No	Jawaban	No	Jawaban
1	e. Sumber ide	6	b. Harga diri
2	d. <i>Inner state</i>	7	b. <i>Need for job description</i>
3	d. Pengalaman dijadikan sebagai umpan balik	8	e. Tantangan (Treats)
4	e. Pekerjaan terlalu rutin	9	d. pendidikan dan pelatihan
5	e. motivasi kebutuhan	10	d. iklim kerja

Setiap soal bobotnya satu (1). Anda dibolehkan untuk melanjutkan ke materi berikutnya jika skor yang anda peroleh lebih dari 6.

C. GLOSSARY

Cakrawala : Jangkauan pandangan.

Disolidkan : Pemasukan sesuatu hal.

Ekstrinsik : sifat yang timbul dari luar.

Inner state : Keinginan yang ada dalam diri seseorang.

Interest : Ketertarikan.

Intrinsic : Terkandung di dalamnya.

Keorisinilan : Keaslian.

Reward : Hadiah.

Punishment : Hukuman.

Cumlaude : pencapaian nilai di atas sangat memuaskan.

Instropektif : Mengulang kembali apa yang telah dilakukan oleh diri sendiri.

Konformitas : Kesesuaian sikap dan perilaku dengan nilai dan kaidah yang berlaku .

Afiliasi : Pertalian sebagai anggota atau cabang.

Equilibrium : Keseimbangan.

Abstrak : Tidak berwujud.

Scientific management : Manajemen ilmiah.

D. DAFTAR PUSTAKA

- Daniels, Aubrey C. 2005. *Maximum Performance: Sistem Motivasi Terbaik bagi Kinerja Karyawan*. Jakarta; Bhuana Ilmu Populer.
- Froggatt, Wayne. 2004. *Choose to be Happy: Panduan Membentuk Sikap Rasional dan Realistik*. Jakarta: Bhuana Ilmu Populer.
- Meredith, G.G. 1996. *Kewirausahaan Teori dan Praktik*. Jakarta: Pustaka Binaman Presindo.
- Maslow Abraham, 1970, *Motivation and Personality*, New York: Harper & Row.
- Merrill, Mike. 2005. *Dare to Lead: Strategi Kreatif 50 Top CEO untuk Meraih Kesuksesan*. Jakarta: Bhuana Ilmu Populer.
- Nierenberg, Gerald I.. & Hendry H. Calero. 2008. *Membaca Pikiran Orang Seperti Membaca Buku*. Jogjakarta: Think.
- Percy, Ian. 2003. *Going Deep: Menjelajahi Kedalaman Spiritualitas dalam Hidup dan Kepemimpinan*. Jakarta: Bhuana Ilmu Populer.
- Porter, Michael E. 1992. *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Robbins, Stephen P. and Nancy Langton. 2001. *Organization Behavior*. 2nd ed.. Canada: Pearson Education.
- Steers, Richard M. 1980. *Effectivitas Organisasi*. terjemahan. Jakarta: Erlangga.
- Sutermeister, Robert A. 1976. *People and Productivity*. Third Edition. New York: McGraw-Hill Book Co. 1976.
- Sweeney, Paul D.. & Dean B. McFarlin. 2002. *Organizational Behavior: Solution for Management*. International Edition. Boston: McGraw-Hill Higher Education.
- Thomas, Alan J. 1985. *The Productive School: a System Analisis Approach to Educational Administration*. Chicago: University Press.
- Timpe, 1991c. *Memotivasi Pegawai. Seri Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis*. Edisi Bahasa Indonesia Jakarta: Gramedia.
- , 1991e. *Kreativitas. Seri Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis*. Edisi Bahasa Indonesia Jakarta: Gramedia.
- , 1991f. *Kinerja. Seri Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis*. Edisi Bahasa Indonesia Jakarta: Gramedia.
- , 1991g. *Produktivitas. Seri Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis*. Edisi Bahasa Indonesia Jakarta: Gramedia.
- Turner, Suzanne. 2005. *Tools for Success: Acuan Konsep Manajemen bagi Manajer dan Praktisi Lainnya*. Jakarta: Bhuana Ilmu Populer.
- Yager, Jan. 2005. *Creative Time Management*. Jakarta: Bhuana Ilmu Populer.
- Zohar, Danah & Ian Marshal. 2006. *Spiritual Capital: Memberdayakan SQ di Dunia Bisnis*. Bandung: Mizan.