

**ACHIEVEMENT MOTIVATION AND EMPOWERMENT
(Seri Manajemen Sumberdaya Manusia)**

**Diperuntukan Terbatas Sebagai Bahan Perkuliahan
Bagi Magister Manajemen**

Oleh:
Prof. Dr. H. Suryana, M.Si
Guru Besar Ilmu Ekonomi -Manajemen

**SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA
2009**

MAT KULIAH : ACHIEVEMENT MOTIVATION AND EMPOWERMEN
SKS : 3 SKS
OLEH : Prof. Dr. H. Suryana, M.Si

I. KOMPETENSI YANG DIHARAPKAN

Selain menguasai berbagai faktor yang mempengaruhi motivasi berprestasi, mahasiswa diharapkan juga mampu memberdayakan Individu dan organisasi, sehingga secara praktis mampu memecahkan masalah-masalah yang berhubungan dengan *HRM outcomes dan Organization Outcomes*.

II. DESKRIPSI MATA KULIAH

Mata kuliah ini membahas tentang ruang lingkup, konsep, proses, dan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi berprestasi. Pada bagian dua dikemukakan model-model pemberdayaan (*empowerment*) individu dan organisasi sebagai lanjutan dari teori motivasi berprestasi.

III. MATERI PERKULIAHAN

1. Teori Motivasi Berprestasi
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi motif Berprestasi
3. Hubungan Motif Individu, Kelompok dan Organisasi
4. Hubungan Motivasi berprestasi dengan daya, karsa, daya, cipta, dan karya
5. Model Mencari Peluang Untuk berprestasi
6. Model berinovasi dan berkreasi : Perilaku dan Spirit Entrepreneurship
7. Peran Modal Intellectual sebagai sumber berprestasi dan berkreasi
8. Pentingnya Pemberdayaan (What, How Why)
9. Cara Pendayagunaan SDM: Peran Organisasi dalam Pemberdayaan SDM
10. Tipe Pemberdayaan SDM
11. Jenis-jenis Pemberdayaan SDM
12. Langkah-Langkah-langkah Pemberdayaan SDM (Building and operating empowered team).
13. Empowerment in the service sector

IV. SUMBER/REFERENSI

1. Crest, (1998) *The Art of Human Resources Management: Empowerment and Development*.
2. Barton, Dorothy Leonard, (1995) *Wellsprings of Knowledge-Building and Sustaining The sources of Innovation*. Harvard Business School Press: Boston-Massachusetts.
3. David Mc.Lelland (1981) *The Achieving Society*, Free Press Paperback, The Macmillan Company: USA.
4. Carver (1993) *Empowering Individual and Organization*. McGraw Hill: USA.
5. Clutterbuck.David (2000) *Empowering and Developing*. McGraw Hill : USA.

A. Motivasi Berprestasi

1. Perbedaan Motivasi dan Motif

Motif ber asal dari kata latin ‘ *Movere*’ yang berarti dorongan atau pergerakan.

Motivasi adalah keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau gerakan dan mengarahkan dan menyalurkan perilaku ke arah pencapaian kebutuhan yang meberikan kepuasan atau mengurangi ketidak seimbangan (Bernard Berelson dan Gary A. Stainer).

Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditunjukkan pada sumberdaya manusia, motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerjasama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan ((Hasibuan, 2002: 14). Sedangkan,

Motif (*Motive*) merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pewgawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya (Anwar Prabu, 2001:9)

2. Fungsi Motivasi:

Menggerakkan,
Mempertahankan,
Mengarahkan, dan
Mengendalikan.

3. Asal motif dan Faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi

Motif muncul sebagai ajkibat adanya keinginan yang tidak terpuaskan. Sedangkan

Motivasi berasal dari dua arah:

- (1) Motivasi dari luar diri: eksternal: Muncul dari luar diri seseorang, seperti karena lingkungan, karena atasan, karena orang lain, , karena tekanan .dan karena perubahan situasi.
- (2) Motivasi dari dalam diri, yaitu dorongan melakukan sesuatu karena kesadaran diri, misalnya: melakukan kerja dengan iklas menikmati kepuasan dari hasil kerja, menjadi senang menjadi contoh orang lain, dsb.

4. Mesin Pengerak/ Perangsang/Tujuan dan Alat Motivasi

Mesin/unsur penggerak motivasi Sagir(2002), adalah:

- a. Prestasi (*achievement*)
- b. Penghargaan (*recognition*)
- c. Tantangan (*challenge*)
- d. Tanggung jawab (*responsibility*)
- e. Pengembangan (*develepment*)
- f. Ketrlibatan (*involvement*)
- g. Kesempatan (*opportunity*).

5. Tujuan pemberian motivasi kepada karyawan adalah:

- (1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- (2) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- (3) Meningkatkan kesejahteraan karyawan
- (4) Mempertahankan kestabilan kerja karyawan
- (5) Meningkatkan kedisiplinan karyawan
- (6) Mengefektifkan keadaan karyawan
- (7) Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan,
- (8) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas – tugasnya.
- (9) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Alat-lat Motivasi yang dapat diberikan kepada karyawan:

- (1) *Materia incentive*, merupakan imbalan prestasi yang diberikan berupa materi seperti upah, gaji, tunjangan, bonus, barang-barang dsb.
- (2) *Non-material incentive*, merupakan rangsangan agar seseorang bekerja penuh kepuasan misalnya penempatan kerja yang tepat, latihan yang sistematis, promosi jabatan yang objektif, pekerjaan yang terjamin, iklim organisasi yang nyaman, dsb.

6. Cara Menggerakkan Pegawai

Cara menggerakkan pegawai yaitu dengan pemberian motivasi sebagai pemberian daya perangsang bagi pegawai untuk bekerja lebih baik. Ini tidak mudah dilakukan, karena pegawai berbagai latar belakang yang berlainan, baik pengalaman, keinginan, harapan, ambisi dan unsur psikologis lainnya.

Menurut Petterson dan Plowan (Malayu Hasibuan, 2002: 120) orang mau bekerja disebabkan:

- (1) *The desire to live*: Keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama, manusia bekerja untuk dapat makan dan minum untuk dapat hidup.
- (2) *The desire for possession*; keinginan untuk memiliki sesuai merupakan keinginan yang kedua dan ini adalah satu sebab mengapa manusia mau bekerja.
- (3) *The desire for power*, yaitu keinginan akan kekuasaan merupakan keinginan selangkah diatas keinginan untuk memiliki yang mendorong orang mau bekerja.
- (4) *The desire for recognition*, yaitu keinginan akan pengakuan merupakan jenis terakhir dari kebutuhan dan merupakan dorongan mengapa seseorang mau bekerja .

7. Prinsip-prinsip Motivasi Agar Efektif

Agar pemberian motivasi efektif, maka harus menggunakan prinsip-prinsip motivasi, yaitu harus mengetahui kebutuhan-kebutuhan dasar pegawai. Pelajari “ *A Theory of Human Motivation*” dari Abraham Maslow tentang hirarkhi kebutuhan.

Prinsip-prinsip dalam pemberian motivasi:

- (1) Prinsip partisipasi, untuk memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pimpinan.
- (2) Prinsip komunikasi, pimpinan harus mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tujuan dengan informasi yang jelas, sehingga pegawai dengan mudah dimotivasi.
- (3) Prinsip mengakui andil bawahan, Pimpinan mengakui bahwa pegawai/bawahan mempunyai andil dalam usaha pencapaian tujuan.
- (4) Prinsip pendelegasian wewenang, yaitu pimpinan harus memberikan otoritas/ wewenang kepada pegawai / bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya.
- (5) Prinsip pemberian perhatian, yaitu pimpinan harus memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan oleh pekerja/ bawahan.

8. Faktor penentu Keberhasilan Memotivasi

1) Efektivitas Teknik Yang Digunakan

Penggunaan berbagai pendaekatan, metode, dan analisis harus seefektif mungkin, sehingga dapat diminimalisasi berbagai pengorbanannya seperti tenaga waktu, biaya dan tenaga.

2) Karakteristik bawahan

Karena organisasi terdiri dari sejumlah orang yang memiliki karakteristik dan sifat masing-masing, maka diperlukan pemahaman yang mendalam terhadap perbedaan-perbedaan tersebut. Perbedaan sosial budaya, status, pendidikan dan jenis kelamin menyebabkan seseorang berbeda dalam menerima dan mempersepsikan input dan stimulasi.

3) Situasi

Saat memberikan motivasi kepada seseorang, waktu dan suasana yang tepat memberikan kontribusi yang tinggi terhadap keberhasilan untuk mencapai tujuan. Sebaik apapun metode, teknik dan pendekatan bila tidak dalam suasana yang tepat tidak akan berhasil dalam mencapai tujuan.

B. Upaya-Upaya Untuk Meningkatkan Motivasi Berprestasi

1. Upaya Meningkatkan Motivasi Berprestasi Berdasarkan Pendekatan Teori Motivasi Kategori Dikotomis: Eksternal & Internal:

a. *Drive reduction theory*

Motivasi ditingkatkan melalui pemenuhan kebutuhan-kebutuhan primer (haus, lapar dan kebutuhan,psikologis) dan sekunder (berprestasi).

b. *Arausal theory*

Motivasi dapat ditingkatkan dengan merangsang seseorang untuk melakukan kegiatan yang memiliki tantangan tertentu yang mengakibatkan seseorang menjadi suka dan senang melakukannya.

c. *Incentive theory*

Motivasi dapat ditingkatkan melalui rangsangan eksternal.

d. *Cognitiv theory*

Motivasi dapat ditingkatkan melalui rangsangan intrinsic motivation yaitu aktivitas untuk mencari kesenangan bukan untuk *reward*, dan ekstrinsic motivation yaitu aktivitas yang didasarkan pada reward yang nyata.

2. Upaya Meningkatkan Motivasi Berprestasi Berdasarkan Teori Isi (*Content Theory*)

1) **Teori Motivasi Klasik/ Teori Motivasi Kebutuhan Tunggal (Frederick Winslow)**

Motivasi seseorang dapat ditingkatkan melalui pemberian imbalan materi yang berkaitan dengan tugas-tugasnya. Oleh sebab itu tugas manajer untuk memotivasi karyawan agar bergairah bekerja adalah dengan menggunakan sistem insentif.

2) ***Hirarchy of Needs Theory* (Abraham Maslow, 1935)**

Menyatakan bahwa motivasi seseorang dapat ditingkatkan melalui pemuasan sejumlah kebutuhan yang melekat pada dirinya. Kebutuhan ini terdiri dari lima jenis dan terbentuk dalam suatu hierarki pemenuhan.

Menurut teori ini, dalam bukunya 'A Theory of Human Motivation', kebutuhan itu bertingkat (*hierarchi*) dari kebutuhan yang terkuat

sampai dengan kebutuhan yang terlemah. Tingkatan tersebut adalah sebagai berikut:

- (1) ***Physiological needs*** (kebutuhan fisik), yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup, seperti makanan, minuman, udara, pakaian, seks dll. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini adalah sangat nyata.
- (2) ***Security and Safety Needs*** (kebutuhan rasa aman) , yaitu kebutuhan keselamatan, kebutuhan ini mengarah pada dua bentuk yaitu kebutuhan akan keamanan jiwa dari ancaman dari orang lain, ancaman bahwa suatu saat tidak dapat bekerja karena faktor usia dan faktor lainnya, dan kebutuhan akan keamanan harta ditempat bekerja pada waktu jam kerja.
- (3) ***Affiliation of Acceptance Needs*** (kebutuhan Sosial: *Belongingness and love*) , berkaitan dengan menjadi bagian orang lain, dicintai orang lain dan mencintai orang lain. Manusia sebagai makhluk sosial memiliki kebutuhan sosial, yang terdiri dari:
 - a. Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain dalam lingkungan ia hidup dan lingkungan bekerja.
 - b. Kebutuhan akan perasaan dihormati
 - c. Kebutuhan akan maju dan tidak gagal
 - d. Kebutuhan akan perasaan ikut serta
- (4) ***Esteem of Status Needs*** (kebutuhan akan penghargaan/prestise), idealnya prestise timbul karena ada prestasi. Tetapi perlu diperhatikan pula bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang maka semakin tinggi prestisenya. Kebutuhan ini berkaitan dengan tidak hanya menjadi bagian orang lain, tetapi lebih jauh dari itu, yaitu diakui, dihormati dan dihargai orang lain karena kemampuannya atau kekuatannya. Kebutuhan ini ditantai dengan keinginan untuk mengembangkan diri, meningkatkan kemandirian, dan kebebasan.
- (5) ***Self Actualization Needs*** (kebutuhan aktualisasi diri): Berhubungan dengan penyaluran minat, kemampuan, potensi diri dalam bentuk nyata dalam kehidupannya, yang ditandai dengan hasrat individu untuk menajadi orang yang sesuai dengan keinginannya. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang. Kebutuhan ini berjalan terus sejalan dengan meningkatnya jenjang karier seseorang. Perbedaan dengan kebutuhan lain, kebutuhan aktualisasi diri dapat dilihat dari dua

hal: (1) Kebutuhan aktualisasi diri tidak dapat dipenuhi dari luar pemenuhannya, tetapi berdasarkan usaha individu itu sendiri, (2) Kebutuhan aktualisasi diri berhubungan dengan pertumbuhan individu. Oleh sebab itu, kebutuhan aktualisasi diri dapat dipenuhi oleh pimpinan dalam bentuk pendidikan dan pelatihan.

Maslow tidak mempersoalkan masalah spiritual yang sebenarnya cukup penting perannya sebagai motivasi, terutama dilingkungan pemeluk suatu agama.

Beberapa asumsi teori Maslow:

- a. Kebutuhan yang lebih rendah adalah yang terkuat, yang harus dipenuhi terlebih dahulu. Kebutuhan itu adalah kebutuhan fisik (lapar, haus, pakaian, perumahan dsb.). Dengan demikian, kebutuhan yang terkuat dan memotivasi seseorang bekerja adalah untuk memperoleh penghasilan untuk memenuhi kebutuhan fisiknya.
- b. Kebutuhan dalam memotivasi tidak lama, karena setelah terpenuhi akan melemah dan kehilangan kekuatannya dalam memotivasi. Oleh sebab itu, usaha memotivasi dengan memenuhi kebutuhan pekerja, perlu diulang-ulang apabila kekuatannya melemah dalam mendorong pekerjaa dalam melaksanakan tugas-tugasnya.
- c. Cara yang dapat dipergunakan untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi, ternyata lebih banyak daripada untuk memnuhi kebutuhan yang berada pada urutan yang lebih rendah.

3) *Teori X dan Y (Mc Gregor) 'The Human Side of Interprise'*

Menyatakan bahwa motivasi seseorang dapat ditingkatkan dengan menghindari pekerjaan apabila mungkin (Teori X menyatakan bahwa manusia cenderung berperilaku negatif) dan memberikan pekerjaan bagi yang menganut teori Y (menunjukkan sifat yang senang bekerja yang diibaratkan bekerja baginya seperti bermain (manusia cenderung berperilaku positif).

Jadi, jenis manusia X tidak mempunyai inisiatif, senang dirahkan, sedangkan jenis manusia Y adalah sebaliknya, adanya partisipasi kryawan, kerjasama dan keterikatan pada keputusan.

4) **ERG (Existence, Relatedness, Growth) Theory (Clayton Alderfer)**

Menyatakan bahwa motivasi seseorang dapat ditingkatkan melalui pemenuhan sejumlah kebutuhan yang melekat pada dirinya. Menurut teori ini, ada tiga kelompok kebutuhan manusia, yaitu:

- b. E (*Existence*) berhubungan dengan kebutuhan untuk mempertahankan keberadaan seseorang dalam hidupnya. (Dalam teori Maslow berkaitan dengan kebutuhan fisik dan keamanan).
- c. R (*Relatedness*); berhubungan dengan kebutuhan berinteraksi dengan orang lain. (Dalam teori Maslow berkaitan dengan kebutuhan sosial dan pengakuan).
- d. G (*Growth*) ; berhubungan dengan kebutuhan pengembangan diri yang identik dengan kebutuhan dengan kebutuhan self-*actualizatio* yang dikemukakan Maslow.

5) **Trichotomy of Needs (David McClelland)**

Menyatakan bahwa motivasi seseorang dapat ditingkatkan melalui sejumlah kesempatan untuk mengaktualisasikan potensi dan keinginan untuk mengejar prestasi yang ditentukan oleh tiga pemenuhan manusia, yaitu:

- Kebutuhan akan berprestasi (*Need for Achievement*) merupakan pemberian kesempatan kepada seseorang untuk bisa mengembangkan kreativitas dan keinovasiannya dan mengarahkan kemampuannya serta energi yang dimilikinya untuk mencapai tujuan yang maksimal. Tidak lain adalah aktualisasi dan kesempatan berkreasi.
- Kebutuhan akan Kekuasaan (*Needs for Power*) merupakan pemberian kesempatan kepada seseorang untuk mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik sehingga memiliki otoritas dan dapat mempengaruhi orang lain. Tidak lain harus ada pengembangan karier.
- Kebutuhan akan afiliasi (*Need for Affiliation*) merupakan pemberian kesempatan kepada seseorang untuk bisa bershaabat dengan orang lain dilingkungan kerjanya, ingin dihormati, ingin maju, dan kebutuhan akan perasaan ikut serta. Tidak lain adalah pengakuan.

6) *Two Factor Theory/ Motivation Hygiene Factors* (Frederick Herzberg)

Menyatakan bahwa motivasi seorang dapat ditingkatkan melalui pemenuhan untuk melakukan pekerjaan itu sendiri (mengajar, mengkoordinasikan, mengorganisasi, dll) yang disebut *job content*, dan pemenuhan aspek-aspek yang berkaitan dengan pekerjaan (gaji, kebijaksanaan organisasi, supervisi dll) yang disebut *job context*. Intinya adalah pemenuhan keinginan manusia yang hakekatnya ingin memperoleh ketentraman dan kesehatan badaniah.

Faktor-faktor Kepuasan Kerja dan Satisfaction

	<i>Dissatisfaction/No dissatisfaction</i>	<i>Satisfaction</i>
1	Gaji	<i>Achievement</i>
2	Rasa Aman	<i>Recognition</i>
3	Status	<i>Responsibility</i>
4	Kondisi Lingkungan Kerja	<i>Challenging Work</i>
5	Hubung dg. atasan, rekan	<i>Advancement, Involvement</i>

8. Teori Motivasi (Claude S. George)

Menyatakan bahwa motivasi seseorang dapat ditingkatkan melalui pemenuhan kebutuhan akan tempat dan suasana lingkungan kerja, yaitu pemberian upah yang layak dan adil, kesempatan untuk maju, pengakuan sebagai individu, tempat kerja yang menyenangkan jaminan keamanan dan keselamatan kerja, penerimaan oleh kelompok, perlakuan yang wajar dan pengakuan atas prestasi.

Dari uraian di atas ada beberapa teori yang dikemukakan tentang mengapa seseorang memiliki motivasi berprestasi, yaitu

1. Teori kebutuhan (*Need*) Abraham Maslow
2. Teori dua faktor dari Frederick Herzberg
3. Teori prestasi (*achievement*) dari David McClelland
4. Teori Penguatan (*reinforcement*)
5. Teori harapan (*expectation*)
6. Teori tujuan sebagai motivasi

Tiga teori (1), (2) dan (3) berfokus pada apa yang mendorong manusia melakukan kegiatan, ini dikelompokkan dalam kategori teori inti (*content theory*)

Tiga teori (4) , (5), dan (6) berfokus pada bagaimana mendorong manusia agar berbuat sesuatu dalam bekerja diperusahaan, dan dikategorikan teori proses (*Process Theory*)

Kedua teori (teori isi dan teori proses) di atas penting bagi manajer untuk memotivasi pegawai untuk menimbulkan perasaan senang dan puas (*Quality of Work Life*) dalam bekerja.

3. Upaya Meningkatkan Motivasi berprestasi Berdasarkan Teori Proses (Process Theory)

1) *Equity Theory*

Teori ini disebut teori keseimbangan dan teori keadilan (Social Comparison Theory). Menyatakan bahwa motivasi seseorang dapat ditingkatkan melalui pemenuhan rasa keadilan dan keseimbangan dalam lingkungan kerjanya atau lingkungan lain. Keadilan merupakan penggerak yang mendorong semangat kerja seseorang. Oleh sebab itu, atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahan. Penilaian dan pengakuan harus dinilai secara objektif, terbuka atas suka atau tidak suka. Apabila pemimpin menerapkan keadilan, maka gairah karyawan cenderung meningkat, jika sebaliknya maka karyawan akan meninggalkan perusahaan tersebut.

Seseorang yang memasuki dunia pekerjaan mengharapkan hasil (*outcome*) yang diterima sesuai dengan apa yang diberikan kepada organisasi (*input*) dan juga dengan apa yang diterima orang lain di lingkungan pekerjaannya atau dengan organisasi lain. Seorang dapat merasakan atau mempersepsikan tidak adanya keseimbangan (*inequity*) bila dibandingkan dengan orang lain dalam lingkungan kerjanya atau dengan lingkungan kerja lain.

Berikut ini adalah bentuk *outcome* dan *input*:

- *Rewards* : Gaji,
 Status/ Jabatan
 Penilaian/ penghargaan
- *Input* : Pendidikan
 Pengalaman
 Umur
 Jenis Kelamin
 Usaha /Produktivitas

2). *Expectancy Theory* (Victor Vroom)

Menyatakan bahwa motivasi seseorang dapat ditingkatkan melalui pemberian keyakinan atas keberhasilan pencapaian tujuan atas apa yang telah ia kerjakan.

Untuk meningkatkan motivasi tersebut perlu diperhatikan tiga faktor atau situasi, yaitu:

- 1) Hubungan antara tingkat usaha dengan tingkat tampilan kerja (*performance*) . Dalam arti, keyakinan seseorang untuk dapat memenuhi tingkat *performance* yang diharuskan dalam suatu pekerjaan disebut dengan *expectancy*.
- 2) Hubungan antara tampilan kerja dengan suatu outcome/reward. Artinya, kemungkinan atau keyakinan seseorang akan mendapat ganjaran apabila memenuhi tingkat *performance* tertentu,. Ini disebut dengan *instrumentality*. Nilai yang diberikan seseorang terhadap imbalan yang akan didapat oleh seseorang dari pekerjaannya. Ini disebut dengan *Valensi*. Rumusnya:

$$M = E \times I \times V$$

M = Tingkat Motivasi

E = Expectancy

I = Instrumentality/ Kemungkinan yang dipersepsi

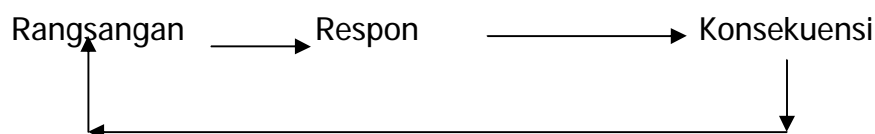
V = Valence/ faktor pendorong

3). *Goal Setting Theory (Edwin Locke)*

Teori ini mengetengahkan *tujuan* sebagai motivasi. Menurut teori ini, bahwa motivasi seseorang dapat ditingkatkan melalui penguatan tekad untuk mencapai tujuan, karena kuat lemahnya tingkah laku seseorang oleh sifat tujuan yang hendak dicapai. Manusia cenderung untuk berjuang lebih keras untuk mencapai suatu tujuan apabila tujuan itu jelas, di fahami dan bermanfaat.

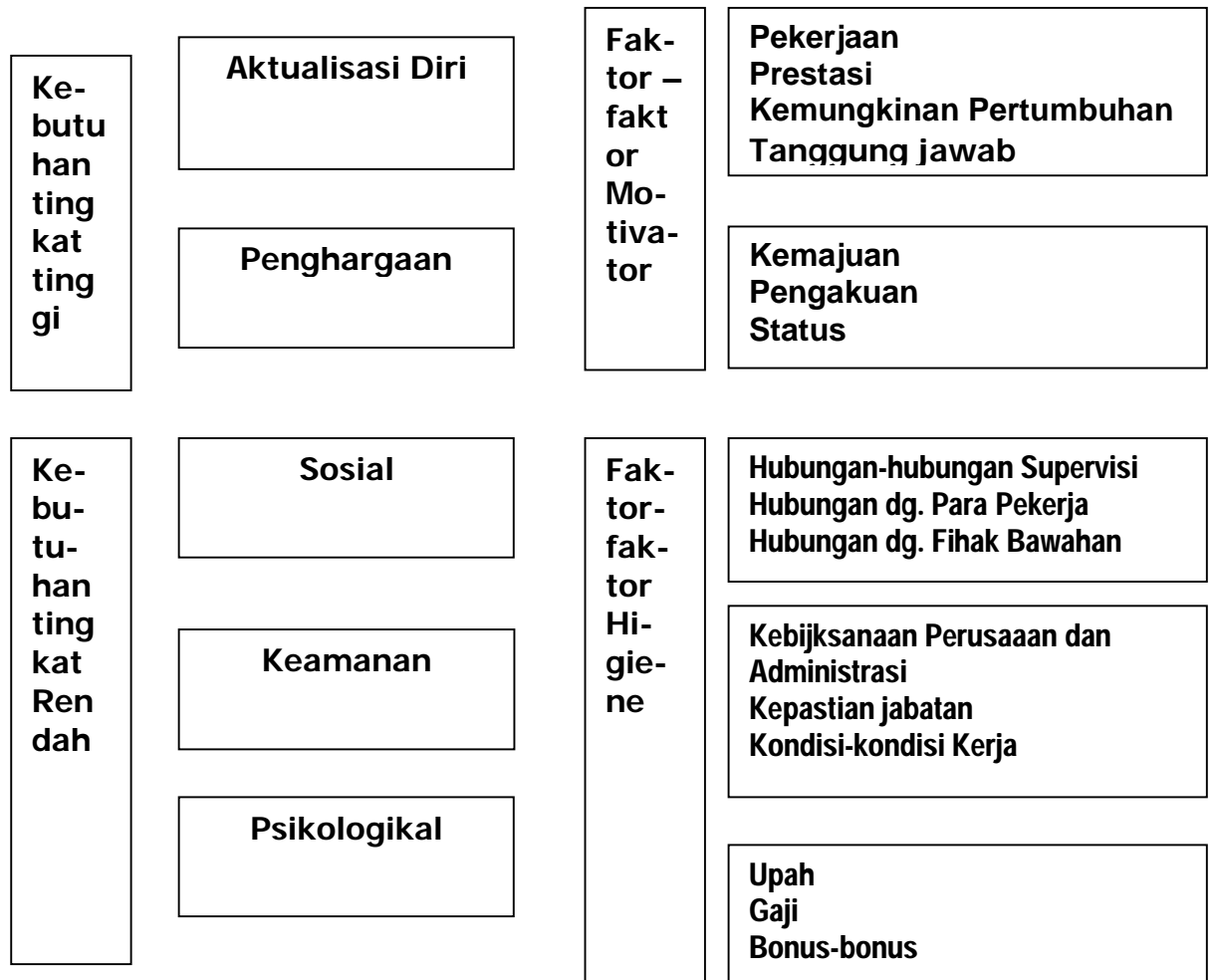
4). *Reinforcement Theory (Thorndike & B.F. Skinner)*

Teori ini disebut juga teori pengukuhan/penguatan. Menyatakan bahwa motivasi seseorang dapat ditingkatkan melalui penanaman kesadaran, karena terdapat hubungan sebab akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi. Misalnya promosi tergantung dari prestasi yang selalu dipertahankan. Gambarannya dapat ditampilkan sebagai berikut:



4. Perbandingan Teori Motivasi Maslow, Herzberg dan MCLelland. (Motiv. Achievement 2)

Hierarki Kebutuhan (Maslow) Teori Dua Faktor Herzberg
Teori Motivasi MCLelland

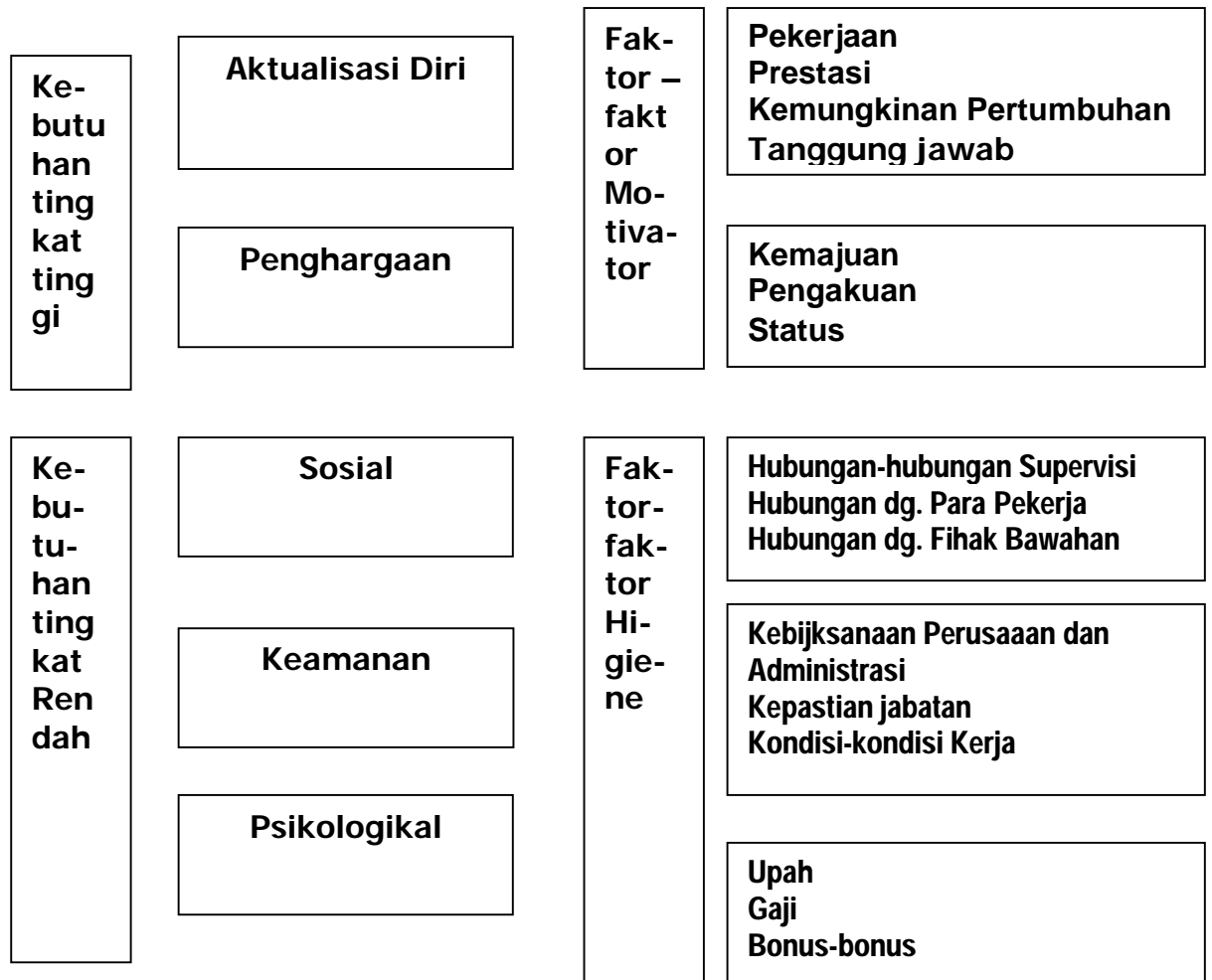


PERBANDINGAN TEORI MOTIVASI MASLOW, HERZBERG, DAN DAVID MCLELLAND

Hierarki Kebutuhan (Maslow)
Herzberg

Teori Dua Faktor

Teori Motivasi MCLelland



5. Upaya Motivasi Berprestasi Dengan Pendekatan Pekerjaan

1) *Job Enlargement*

Pendekatan ini berangkat dari asumsi bahwa waktu silus yang pendek dan pekerjaan yang monoton akan membuat pekerja cepat merasa bosan, yang akan berakibat pada rendahnya produktivitas.

Treatmentnya : Horizontal Job Loading, yaitu semakin banyak kegiatan yang harus dilakukan akan memperpanjang waktu siklus adan akan menghindari cepatt munculnya rasasa bosan.]

2) *Job Rotation*

Pendekatan ini bertujuan untuk menghindari tumbuhnya rasa bosan dalam diri pekerja. Cara yang ditempuh adalah melakukan perputaran (rotasi) kerja.. Teknik memotivasi ini terkait dengan pengelolaan fungsi SDM, yaitu Placement/Kebijakan karier.

3) *Job Enrichment*

Pendekatan ini menekankan pada pengayaan pekerjaan berupa kualitas dari isi pekerjaan. Treatmentnya adalah Vertical Job Loading, yaitu dengan ditambahkannya unsur kualitas dari isi pekerjaan. Isi pekerjaan adalah unsur-unsur " Motivator" yang dikemukakan oleh Hergzberg.

4) *Goal Setiting*

Pendekatan ini bergerak dari asumsi bahwa motivasi kerhja akan meningkat bilamana apa yang menjadi sasaran kerjanya jelas. Motivasi ini akan lebih meningkat lagi, bilamana dalam penetapan sasaran kerja ini karyawan turut dilibatkan.

Dua faaktor penting dalam pendekatan ini: *Challenging Work & Involvement* (Tantangan dan keterlibatan dalam pekerjaan).

5) *Job Engineering*

Dasar dari pendekatan ini adalah memperhatikan faktor –faktor teknis dalam pelaksanaan pekerjaan. Termassuk disini adalah memperhatikan:

- Teknik tata cara/metode kerja
- Desain peralatan kerja
- Kondisi fisik lingkungan kerja

6) *Sociotechnical Approach*

Dasar dari pendekatan ini adalah melihat organisasi sebagai suatu sistem yang terdiri dari komponen sosial dan teknologi. Pendekatan ini memperhatikan hubungan antara sistem teknologi dan sistem sosial. Artinya, bahwa dalam suatu sistem kerja, teknologi yang dipakai haruslah dapat diasimilasi dengan baik oleh lingkungan sekitar baik, baik oleh manusia sebagai pengguna dan pelaksana, maupun lingkungan lainnya seperti alam dan budaya masyarakat. Kedua faktor ini merupakan satu kesatuan yang utuh, sehingga harus bersinergi dengan baik di setiap lini organisasi.

6. Usaha-Usah meningkatkan Motivasi Kerja:

A. Intern Perusahaan:

1). Penjabaran dan penanaman pengertian dan upaya menumbuhkan sikap dan perilaku dalam bentuk Tridarma Perusahaan:

- (1) Merasa ikut memiliki
- (2) Ikut serta memelihara, mempertahankan dan melestarikan.
- (3) Terus menerus mawas diri.

2). Usaha meningkatkan kemampuan dengan cara:

- a. Adanya man-power planning untuk memantapkan job-security dan kebijakan yang jelas melalui pendidikan dan pelatihan untuk carrier dan succession planing.
- b. Kondisi dan syarat-syarat kerja seperti upah, employee, jaminan hari tua, dsb.

D. Pemberdayaan (*Empowering*) SDM

1. Persoalan Pemberdayaan

Persoalan utama sumberdaya manusia Indonesia terletak pada:

- Kurangnya Pemberdayaan (empowering)
- Lemahnya Akal Budi atau kemampuan kreatif dan inovatif
- Belum terpenuhinya restrukturisasi, yaitu menyangkut:
 - a) Peluang
 - b) Persyaratan
 - c) Prosedur
 - d) Standarisasi
 - e) Sertifikasi
 - f) Pendidikan
 - g) Organisasi
 - h) Kemitraan

2. Pentingnya Pemberdayaan (*What, How, Why*)

What?, yaitu menyangkut tentang apa itu pemberdayaan dan apa yang harus diberdayakan?

Tentang apa yang harus diberdayakan jawabannya adalah sumberdaya. Dalam ekonomi dan manajemen disebut faktor-faktor sumberdaya/faktor produksi yang dimiliki, yaitu :

- *Natural Resources*
- *Human Resources*
- *Capital resources*
- *Entrepreneurial Resources*
- *Information*
- *Comunication*

Dalam konteks manajemen ada dua hal penting yang harus diberdayakan yaitu:

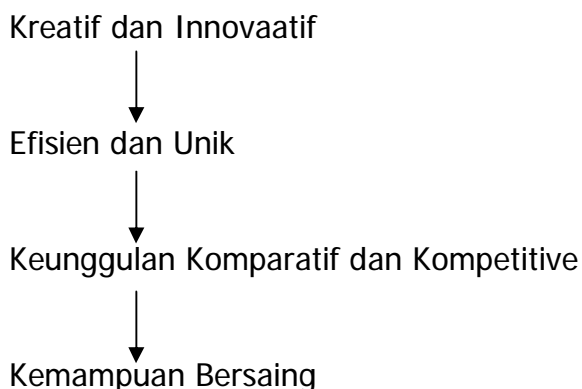
- a. *Human Resources*
- b. *Organizational resources*

Pemberdayaan *Human Resources*, yaitu memberdayakan manusia dalam kemampuannya, yang meliputi:

1. *Opportunity*, yaitu bagaimana agar SDM memiliki akses dan peluang.
2. *Daya Pengungkit* (lihat teorinya Prahalad : Aspek aspek yang menjadi daya pengungkit).
3. Kemampuan memilih.
4. Kemampuan untuk meningkatkan citra
5. Repleksi kritis
6. Legimitasi
7. Disiplin
8. Persepsi kritis dan kreatif.

Pemberdayaan organisasi yaitu bagaimana agar organisasi mampu menggerakkan roda organisasinya ke arah tujuan yang dikehendaki.

Contoh: Bagaimana agar bisnis yang kita miliki mampu bersaing di pasar local, nasional dan internasional. Syaratnya adalah sbb:



3. Pemberdayaan dan Pendayagunaan

Agar sumberdaya yang dimiliki berdaya guna, maka sumberdaya tersebut harus diberdayakan oleh manajer.

Dilihat dari objek yang diberdayakan, ada tiga objek yang harus diberdayakan, yakni:

- 1) Pemberdayaan diri sendiri
- 2) Pemberdayaan orang lain
- 3) Pemberdayaan organisasi

Ada tiga cara Pendayagunaan sumberdaya manusia, yaitu:

- (1) Sumberdaya Manusia itu harus didik dan dilatih
- (2) SDM harus dikontrol/dikendalikan
- (3) SDM harus dibina kerah perubahan pandangan dalam dirinya.

4. Pandangan Para Ahli SDM TTG Pemberdayaan SDM

(a) Menurut Carver (1993):

"Empowerment is a process of setting the right environment and structure in which people can make a full contribution with the best of their skills. The traditionally, the way we work has been to impose constraints from above, but the empowerment recognizes that there is power and authority everywhere within an organization and the trick is to free it for effective use."

Pemberdayaan merupakan suatu proses pembentukan lingkungan dan struktur yang baik dimana seseorang dapat memberikan kontribusi secara penuh melalui keterampilan terbaiknya.

Pemberdayaan adalah suatu usaha untuk mendorong dan memberikan kepada individu-individu untuk mengambil tanggung jawab personal untuk memperbaiki cara kerja mereka sendiri dan memberikan kontribusi kepada tujuan organisasi Carver (1999).

(b) Menurut Clutterbuck (2000) pemberdayaan memuat:

- *Finding new ways to concentrate power in the hands of the people who need it most to get the job done-putting outhority, responsibility, resources and rights at the appropriate level for each task.*
- *The delegation of responsibility for decision-making as far down the management line as possible.*
- *The controlled transfer of power from management to employees in the long-term interest of the businesss as a whole.*

- *Creating the circumstances where people can use their faculties and abilities at the maximum level in pursuit of common goals, both human and profit-oriented.*
- *The psychological energy that activities us.*

(c) Menurut Bowen and Lowler (1990) ada tiga tipe pemberdayaan, yaitu:

1. *Suggestion involvement* (keterlibatan pendapat), dalam hal ini seseorang atau organisasi ikut berperan serta dalam pemberdayaan tetapi melalui ide-ide atau pendapat-pendapat saja.
2. *Job involvement* (Keterlibatan kerja), dimana seluruh pekerja masyarakat terlibat dalam bekerja.
3. *High involvement* (keterlibatan yang tinggi), yaitu merupakan campuran dari keterlibatan pendapat dan keterlibatan kerja, karena orang-orang atau organisasi yang terlibat tidak hanya bekerja tetapi dituntut untuk berperan aktif dalam menyampaikan pendapat untuk mencapai tujuan organisasi.

(d) Menurut Stewart Ada 6 Jenis Pemberdayaan SDM (Empowering People)

1. *Enabling* → membuat mampu
2. *Facilitating* → membuat lancar
3. *Consulting* → berkonsultasi
4. *Collaborating* → bekerjasama
5. *Monitoring* → membimbing
6. *Supporting* → mendukung

4. Perlu Perencanaan SDM untuk Pemberdayaan:

1. Perencanaan yang berorientasi pada kebutuhan Tenaga Kerja
2. Perencanaan Latihan Kejuruan dan pendidikan
3. Employment service
4. Kebijakan Perluasan Kesempatan Kerja

5. Perlunya Peningkatan Pendidikan SDM bagi Pemberdayaan

1. Memperluas pengetahuan masyarakat dan mempertinggi rasionalitas pengetahuan dan pemikiran.
2. Pendidikan yang tinggi akan memungkinkan masyarakat mempelajari pengetahuan-pengetahuan teknik yang diperlukan untuk memimpin dan menjalankan perusahaan modern.
3. Pengetahuan yang lebih baik dapat merangsang untuk menciptakan pembaharuan-pembaharuan dalam berbagai aspek.

6. Maksud pemberdayaan

Pemberdayaan bermaksud meniadakan segala peraturan, prosedur, perintah, dan lain-lain yang tidak perlu yang merintang organisasi untuk mencapai tujuannya. Jadi pemberdayaan bertujuan untuk melepaskan (meminimalisasi peraturan-peraturan) halangan-halangan yang merintang dan memperlamban reaksi dan aksi staff. Namun peraturan dasar tetap di butuhkan, misalnya kebijaksanaan yang mereka harus lakukan.

7. Kewenangan dan Kekuasaan (Power)

Wewenang (*authority*) padadasarnya adalah hak, yaitu hak untuk memutuskan dan memerintah.

Kekuasaan pada hakekatnya adalah kemampuan, yaitu kemampuan untuk mengusahakan agar sesuatu terjadi (mencegah agar i sesuatu itu tidak terjadi).

8. Macam-macam Kekuasaan

(1) Kekuasaan Peran (*Role Power*)

Yaitu kemampuan untuk memberlakukan sanksi terhadap mereka yang tidak mematuhi perintah kita. Kekuasaan ini efektif untuk mendapatkan kepatuhan dalam situasi tertentu.

(2) Kekuasaan keahlian (*Expert power*)

Ini mirip dengan kewibawaan. Kekuasaan keahlian didasarkan pada penguasaan keahlian atau pengetahuan khusus.

(3) Kekuasaan sumberdaya (*Resources Power*)

Yaitu kemampuan menyediakan atau menahan sumberdaya. Harus diidentifikasi, berapa jumlah uang, bahan, waktu, keahlian dan sebagainya yang diperlukan untuk pemberdayaan.

Pemberdayaan adalah masalah keuntungan, yaitu keuntungan waktu, mutu, komitmen dari para staf. Pemberdayaan memungkinkan pemanfaatan kecakapan dan pengetahuan staff sepenuh-penuhnya dan sebanyak-banyaknya.

9. Manfaat Pemberdayaan

Mengapa Memberdayakan?

1. Manfaat bagi individu meliputi kesempatan untuk meningkatkan kecakapan yang penting terutama pada masa sekarang ketika jaminan kerjasemakin kurang didasarkan pada persyaratan-persyaratan awal dan lamanya bekerja, melainkan lebih pada

kemampuan untuk mendapatkan dan memasarkan kecakapan-kecakapan baru dan pengalaman-pengalaman yang beraneka ragam. Lebih menekankan pada inti staf permanen yang terdiri dari beberapa orang yang amat tinggi kecakapannya dan luwes, dan dilengkapi dengan kontrak, jangka pendek, dan paruh waktu sebagaimana didesak oleh tuntutan bisnis.

2. Memberi kepada staf rasa berprestasi dan dengan demikian meningkatkan motivasi berprestasi. Bagi staf yang diberdayakan ada makna tugas yang lebih tinggi, kesadaran yang lebih tinggi tentang apa yang dikerjakannya adalah lebih penting, tak spele dan tidak remeh. Rasa ini dapat mengurangi stress.
3. Pemberdayaan dapat memperbesar kendali yang memungkinkan mereka membuat keputusan sendiri tentang apa yang harus mereka kerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya dengan kadar yang lebih tinggi.
4. Manfaat bagi organisasi meningkatkan efektifitas organisasi, dengan meniadakan halangan dan hambatan kerja, akibat dari pengendalian yang ketat dari sistem birokrasi dalam sistem manajemen tradisional. Gaya manajemen birokrasi memang merupakan cara yang efisien untuk menjamin kesesuaian dan konsistensi dalam situasi yang stabil, lingkungan luar berubah secara lambat dan dapat diramalkan dimana kualitas intelektual/pendidikan pada umumnya rendah. Namun, gaya manajemen birokrasi kurang konstruktif untuk mengelola orang dan organisasi dalam lingkungan yang cepat berubah, pasar pasang surut dan sulit dipastikan. Jadi pemberdayaan memungkinkan organisasi untuk menanggapi pelanggan dan tuntutan pasar secara cepat, fleksibel dan efisien. Hasilnya adalah mengurangi pemborosan, penundaan, kesalahan, dan terbangunnya suatu tim kerja dimana staf menjadi sumberdaya yang dimanfaatkan secara penuh.

10 Macam-macam Pemberdayaan dilihat dari Kepentingannya

1). Pemberdayaan diri sendiri, caranya :

- a. Memeriksa keterbatasan kita. Contoh saya ingin dapat, buktinya apa?
- b. Memperluas batas, dengan cara sedikit pemikiran dan perencanaan , serta keberanian untuk mengambil langkah pertama.

- c. Dialog batin, yaitu semacam pesan yang kita kirim kepada diri kita sendiri. Pemberdayaan sangat tergantung pada dialog internal atau batin kita.
- d. Membangun dialog batin yang positif dalam bentuk tindakan apa yang akan kita lakukan, kekuatan apa, kemungkinan apa, pencegahannya bagaimana dan penanganannya bagaimana, serta langkah-langkah apa yang akan kita lakukan esok hari.
- e. Mengupayakan dukungan

2) Pemberdayaan Orang lain (Staff)

Pemberdayaan orang lain pada hakekatnya adalah perubahan budaya, yaitu perubahan dalam sikap, praktek dan iklim kerja. Ada empat tipe kebudayaan dalam organisasi yaitu budaya kekuasaan, budaya peran, budaya tugas, dan budaya orang.

Budaya kekuasaan biasanya hanya ada satu sumber kekuasaan (karisma) pada sistem manajemen tradisional.

Budaya peran didasarkan pada struktur hierarkis piramidal dengan prosedur formal, misalnya organisasi di sektor publik. Dalam budaya seperti ini kekuasaan berasal dari peran atau kedudukan yang dijabat.

Budaya tugas (task culture) ditemukan dalam struktur organisasi bentuk matrik atau relasi, dimana garis komunikasi sama pentingnya dengan garis komunikasi vertikal. Sering ditemukan dalam organisasi berbasis teknologi dan lebih kecil misalnya lembaga-lembaga konsultan, dimana pekerjaannya dilaksanakan dalam beberapa tim proyek.

Budaya perorangan, budaya ini memberikan otonomi yang sangat tinggi kepada orang-orang, dan memberi kesempatan yang seluas-luasnya kepada setiap orang untuk menggunakan dan mengembangkan kecakapan mereka, sehingga mereka sangat tanggap terhadap tuntutan dan kesempatan-kesempatan dari luar. Dalam organisasi besar penggunaannya sangat terbatas, namun memungkinkan budaya yang membuat kebanyakan orang merasa betah didalamnya.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Pemberdayaan

- **Kepercayaan**, terletak pada kemampuan kita untuk mentolerir kesalahan, kita harus mempercayai staf kita untuk berinisiatif dan membuat keputusan.
- **Keterbukaan**, biasakan staf untuk berbicara terbuka dengan kita, terbuka untuk kritik dan mereka merasa terbuka terhadap penilaian mereka kepada kita, sebagai proses dua arah.

TABEL 2 PERBEDAAN KECAKAPAN MANAJEMEN TRADISIONAL DAN KECAKAPAN MANAJEMEN BARU

KECAKAPAN MANAJEMEN TRADISIONAL	KECAKAPAN MANAJEMEN BARU
1. Merencanakan (planning) 2. Mengkomunikasikan (communicating) 3. Mengkoordinasikan (coordinating) 4. Memotivasi (motivating) 5. Mengendalikan (controlling) 6. Mengarahkan (directing) 7. Memimpin (leading)	1. Membuatmampu (enabling) 2. Memperlancar (facilitating) 3. Berkonsultasi (consulting) 4. Bekerja sama (collaborating) 5. Membimbing (mentoring) 6. Mendukung (suporting)

Untuk membuat mampu diperlukan tiga sumberdaya, yaitu sumberdaya fisik, sumberdaya finansial, dan sumberdaya pribadi.

(1) Sumberdaya fisik berupa peralatan untuk membuat kita mampu

(2) Sumberdaya finansial untuk membiayai pelatihan

(3) Sumberdaya pribadi berupa pengetahuan, kecakapan, pengertian, pengalaman. Semuanya membutuhkan pelatihan yang sistematis dan direncanakan secara cermat. (Uraian ada di buku Stewart)

Delapan Butir Pemberdayaan (Stewart, 1998:112-127)

- 1) Mengembangkan visi bersama
- 2) Mendidik
- 3) Menyingkirkan rintangan
- 4) Mengungkapkan
- 5) Menyemangati
- 6) Memperlengkapi
- 7) Menilai
- 8) Mengharapkan

Goleman dkk (2002), keberhasilan seseorang dalam bekerja berkaitan dengan kecerdasan emosionalnya (EI), yang terdiri dari:

- (1) Self-awareness (kemampuan mengenal dirinya sendiri)
- (2) Self-motivation (kemampuan memotivasi diri sendiri)
- (3) Self-regulatory (kemampuan mengautr dirinya sendiri)
- (4) Emphatiy (Kemampuan berempati)
- (5) Social skill (Keterampilan sosial)

Berbeda dengan IQ, EQ dapat ditingkatkan melalui proses belajar yang relatif lama.

Disamping EI, yang tidak kalah pentingnya adalah Moral Intelligence (MI). Kecerdasan moral merupakan kemampuan mental dalam mengaplikasikan asas universal mengenai manusia yang tercermin dalam empat dimensi:

- (1) Integritas, yaitu merefleksikan sejauhmana kita berperilaku tidak menyimpang dari asas universal.
- (2) Tanggung jawab merefleksikan kesediaan seseorang dalam bertanggung jawab atas tindakannya.
- (3) Compassion merefleksikan kepedulian kepada orang lain melalui penciptaan iklim kerja yang membuat orang lain saling bersimpati.
- (4) Forgiveness yaitu kemampuan untuk memaafkan.

Moral intelligence diperlukan untuk memimpin dan mengelola suatu perusahaan.

Cook dkk (2004) mengemukakan empat kompetensi yang membentuk suatu *radar-the compass of intelligence* yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin agar berhasil dalam mencapai sasaran organisasi secara seimbang, yaitu:

- (1) *Spiritual Quotient (SQ)*
- (2) *Political Quotient (PQ)*
- (3) *Business Quotient (BQ)*
- (4) *Emotional Quotient (EQ)*

3) Pemberdayaan Organisasi

Gempuran perubahan telah:

à memaksa perusahaan melakukan tindakan.

à diatasi dengan pemberdayaan.

à melakukan Upaya Pemberdayaan:

- Harapan pelanggan sangat tinggi akan mutu, harga dan pelayanan.
- Tekanan dari pelanggan harus di dengar.
- Dorongan perubahan sebagai akibat kompetisi global, teknologi baru dan pergeseran pola pikir pelanggan, sehingga apapun yang tahun ini istimewa tahun depan menjadi usang.
- Tenaga kerja saat ini berbeda dengan masa lalu.

Pemberdayaan adalah suatu proses yang melibatkan pemimpin, dan anggota tim partner bisnis dalam menentukan kesuksesan atau kegagalan perusahaan. Kunci pemberdayaan bukan terletak pada pemberian wewenang dan tanggung jawab, tetapi

esensi yang sebenarnya adalah menerapkan kekuatan pengetahuan, pengalaman, dan motivasi yang telah dimiliki orang tetapi belum diberdayakan.

Berdasarkan hasil penelitian, dalam organisasi yang bersistem hierarki, kapasitas SDM yang dimiliki organisasi pada umumnya baru diberdayakan 25-30% dari kemampuan yang sebenarnya. Begitu juga mayoritas pemimpin perusahaan tidak menyediakan pengetahuan, informasi, kekuasaan dan imbalan yang mencukupi dalam menciptakan budaya tempat orang menjadi terberdayakan.

Pemberdayaan bisa membantu setiap pemimpin yang ingin membuat perubahan, menyerap pengetahuan, keahlian, pengalaman, dan motivasi setiap orang di perusahaan.

Ada Tiga Kunci Pemberdayaan Organisasi:

- Saling berbagi informasi, yaitu saling berbagi informasi antara atasan dengan bawahan baik yang baik maupun yang buruk.
- Menciptakan otonomi melalui batas-batas, bahwa struktur ditunjukkan untuk menginformasikan anggota tim dimana mereka bisa bertindak secara otonomi. Peraturan, prosedur, kebijakan dan laporan didisain untuk menginformasikan tentang apa-apa yang mereka bisa lakukan dan tidak bisa dilakukan.
- Tim menjadi hierarki, yaitu harus bekerja harmoni dengan dua kunci lainnya adalah menggantikan secara perlahan tujuan dan fungsi hierarki dengan tim yang mampu mengarahkan diri sendiri.

Kebudayaan

Budaya masyarakat sangat penting terutama untuk meningkatkan kesejahteraan. Penting karena berkaitan dengan sikap pandang masyarakat dalam menerima sesuatu yang baru, yang nantinya mengarah pada perubahan kebudayaan.

Ada 7 unsur kebudayaan sebagai hasil budaya manusia:

- 1) Sistem Kepercayaan
- 2) Sistem Kemasyarakatan (sistem Kekerabatan, organisasi, politik, hukum dan system perkawinan).
- 3) Sistem Ekonomi dan Mata Pencaharian
- 4) Ilmu Pengetahuan
- 5) Bahasa baik lisan maupun tulisan
- 6) Kesenian (seni rupa, seni suara, seni musik dsb).
- 7) Sistem teknologi dan peralatan

Kelembagaan

Lembaga adalah badan, wadah atau organisasi yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Menurut Kuncaraningrat ada 8 macam kelembagaan yang sesuai dengan butuhan social masyarakat:

- a. Kebutuhan hidup kekerabatan
- b. Kebutuhan akan mata pencaharian
- c. Kebutuhan akan pendidikan
- d. Kebutuhan untuk menyatakan keindahan
- e. Kebutuhan jasmaniah
- f. Kebutuhan ilmiah manusia
- g. Kebutuhan untuk berhubungan dengan tuhan
- h. Kebutuhan untuk mengatur kehidupan berkelompok atau bernegara.

Kestabilan Politik

Politik dalam pembangunan merupakan suatu proses pembinaan bangsa yang mempunyai sasaran untuk melakukan perubahan dalam kelembagaan dalam sistem kelembagaan pemerintah, sistem social dan ekonomi.

Kestabilan politik dapat memungkinkan terselenggaranya perkembangan kelembagaan dalam sistem pemerintahan, sistem social, dan ekonomi.

Kestabilan politik akan menjamin kestabilan ekonomi, kestabilan ekonomi akan menjamin kestabilan politik dan sebaliknya.

Kestabilan politik dapat diukur dengan :

- a. Terciptanya pemerintahan yang kuat.
- b. Luasnya Partisipasi masyarakat dalam pembangunan
- c. Tingginya hasil yang dicapai pemerintah atas dukungan dan partisipasi masyarakat.

Kestabilan politik dapat memungkinkan terselenggaranya perkembangan kelembagaan dalam sistem pemerintahan, sistem social, dan ekonomi.

**SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA**

UJIAN AKHIR TAHUN 2009

Mata Uji : *Motivation Achievement and Empowerment*

Dosern : Prof. Dr. H. Suryana, M.Si
Dr. Janah Sojanah, M.Si

Waktu : 1 x 24 jam (*takehome*)

SOAL:

1. Untuk meningkatkan kinerja seseorang dan organisasi, seorang manajer perlu menggerakkan semua sumberdaya manusia yang dimilikinya melalui fungsi ***motivation and empowerment***. Pertanyaan: (1) Bagaimana cara memotivasi diri sendiri dan orang lain/karyawan dengan menggunakan pendekatan manajemen sebagai ilmu (***science***) dan pendekatan manajemen sebagai seni (***art***) (gunakan teori-teori motivasi). (2) Jelaskan bagaimana cara pemberdayaan diri sendiri, pemberdayaan orang lain/karyawan, dan pemberdayaan organisasi (gunakan teori Goleman dan beri contoh masing-masing).
2. Ada tiga jenis motif, yaitu ***need achievement motivation (N.Ach)***, ***need of affiliation motivation (N.aff)***, dan ***need of power motivation (N.Pow)***. Bila sdr. akan meneliti konsep ini sebagai masalah inti, maka ketiga konsep teoritis tersebut masing-masing harus terjabarkan kedalam beberapa ***indicator empirical***. Coba sdr. Buat ***empirical indicator***-nya masing-masing dari tiga konsep teoritis tersebut.
3. Kunci pemberdayaan **bukan terletak pada** pemberian wewenang dan tanggung jawab, tetapi esensi yang sebenarnya adalah menerapkan kekuatan pengetahuan, pengalaman, dan motivasi yang telah dimiliki orang tetapi belum diberdayakan. Coba sdr. kritisi, jelaskan, bagaimana hal tersebut bisa dilakukan?
4. Berdasarkan hasil penelitian, dalam organisasi yang bersistem hierarki, kapasitas SDM yang dimiliki organisasi pada umumnya baru diberdayakan 25-30% dari kemampuan yang sebenarnya. Begitu juga mayoritas pemimpin perusahaan tidak menyediakan pengetahuan, informasi, kekuasaan, dan imbalan yang mencukupi dalam menciptakan budaya tempat orang menjadi terberdayakan. Jelaskan bagaimana agar kapasitas SDM tersebut dapat dimaksimalkan?