

Bab 4

Motivasi dalam Kewirausahaan

Kondisi psikologis yang mempunyai kekuatan mendorong manusia untuk melakukan suatu aktivitas guna mencapai suatu tujuan

TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mengikuti perkuliahan ini, diharapkan mahasiswa dapat memahami; hakikat motivasi, model motivasi, kebutuhan kemanusiaan

memotivasi anggota-anggota organisasi, hubungan konsep diri dan motivasi dalam kewirausahaan

POKOK BAHASAN

- Hakikat Motivasi
- Model Motivasi
- Kebutuhan Kemanusiaan
- Memotivasi Anggota-anggota Organisasi
- Hubungan Konsep Diri dan Motivasi dalam Kewirausahaan

TOPIK BAHASAN

A. Hakikat Motivasi

Kewirausahaan dilihat dari sudut pandang manajemen dan organisasi usaha bisnis, melibatkan sekumpulan orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Agar kerjasama dapat berjalan baik maka semua unsur dalam organisasi terutama sumber daya manusia harus dapat terlibat secara aktif dan memiliki dorongan untuk bersama-sama mencapai tujuan. Pimpinan dalam hal ini berperanan penting untuk menggerakkan bawahan termasuk juga dirinya sendiri.

Agar sumber daya manusia dapat digerakkan dalam rangka mencapai tujuan organisasi maka perlu dipahami motivasi mereka dalam bekerja terutama untuk para guru adalah penekanan pada motivasi kerja mereka. Pemberian motivasi kepala sekolah kepada guru maupun motivasi yang timbul dari diri guru sendiri untuk bekerja sambil berprestasi akan mampu mencapai kepuasan kerjanya, tercapainya kinerja organisasi yang maksimal dan tercapainya tujuan organisasi.

Motivasi difahami sebagai keadaan dalam diri individu yang menyebabkan mereka berperilaku dengan cara yang menjamin tercapainya suatu tujuan. Motivasi menerangkan mengapa orang-orang berperilaku seperti yang mereka lakukan. Semakin wirausahawan mengerti perilaku anggota organisasi, semakin mampu mereka mempengaruhi perilaku tersebut dan membuatnya lebih konsisten dengan pencapaian tujuan organisasional. Karena produktivitas dalam semua organisasi adalah hasil dari perilaku anggota organisasi, mempengaruhi perilaku ini adalah kunci bagi wirausahawan untuk meningkatkan produktivitas.

1. Definisi Motivasi

Kata Motivasi berasal dari kata Latin “*Motive*” yang berarti dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang terdapat dalam diri organisasi yang menyebabkan organisasi itu bertindak atau berbuat. Selanjutnya diserap dalam bahasa Inggris *motivation* berarti pemberian motif, penimbulan motif atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. W.H. Haynes dan J.L. Massie dalam Manulang (2001:165) mengatakan “*motive is a something within the individual which incites him to action*”. Pengertian ini senada dengan pendapat The Liang Gie bahwa *motive* atau dorongan batin adalah suatu dorongan yang menjadi pangkal seseorang untuk melakukan sesuatu atau bekerja.

Kata motivasi atau *motivation* berarti pemberian motif, penimbulan motif atau yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Motivasi dapat pula berarti sebagai faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu. Menurut Hasibuan (1996:72), motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Robbins (1996:198) mendefinisikan motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan-tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual. Menurut Wahjosumidjo (1984:50) motivasi dapat diartikan sebagai suatu proses psikologi yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang. Proses psikologi timbul diakibatkan oleh faktor di dalam diri seseorang itu sendiri yang disebut *intrinsic* dan *extrinsic*. Faktor di dalam diri seseorang bisa berupa kepribadian, sikap, pengalaman dan pendidikan, atau berbagai harapan, cita-cita yang menjangkau ke masa depan sedang faktor dari luar diri dapat ditimbulkan oleh berbagai faktor-faktor lain yang sangat kompleks. Tetapi baik faktor ekstrinsik maupun faktor instrinsik motivasi timbul karena adanya rangsangan. Tingkah laku bawahan dalam kehidupan organisasi pada dasarnya berorientasi pada tugas. artinya, bahwa tingkah laku

bawahan biasanya didorong oleh keinginan untuk mencapai tujuan harus selalu diamati, diawasi, dan diarahkan dalam kerangka pelaksanaan tugas dalam mencapai tujuan organisasi.

Dengan demikian motivasi dapat difahami sebagai keadaan dalam diri individu yang menyebabkan mereka berperilaku dengan cara yang menjamin tercapainya suatu tujuan. Motivasi menerangkan mengapa orang-orang berperilaku seperti yang mereka lakukan. Semakin wirausahawan mengerti perilaku anggota organisasi, semakin mampu mereka mempengaruhi perilaku tersebut dan membuatnya lebih konsisten dengan pencapaian tujuan organisasional. Karena produktivitas dalam semua organisasi adalah hasil dari perilaku anggota organisasi, mempengaruhi perilaku ini adalah kunci bagi wirausahawan untuk meningkatkan produktivitas.

2. Fungsi Motivasi

Setiap wirausahawan memiliki motivasi, meski bentuk motivasi tersebut berbeda. Motivasi dapat diartikan sebagai sumber penggerak bagi setiap wirausahawan untuk melakukan suatu tindakan agar tujuan dan harapan dapat tercapai. Wirausahawan sebagai subyek dalam pembahasan ini, maka diharapkan memiliki motivasi yang tinggi dalam menyelesaikan setiap tanggung jawabnya, karena motivasi merupakan salah satu faktor yang berpengaruh dalam pencapaian keberhasilan kewirausahaan. Sardiman (1990: 111), mengemukakan pada prinsipnya motivasi mempunyai tiga fungsi dalam kehidupan manusia:

- a. Motivasi berfungsi mendorong manusia untuk berbuat, dalam arti motivasi penggerak dari setiap kegiatan yang akan dikerjakan oleh wirausahawan.
- b. Motivasi dapat pula berfungsi sebagai penentu arah perbuatan, dengan demikian motivasi dapat memberikan arah dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan rumusan tujuannya.
- c. Motivasi berfungsi menyeleksi perbuatan-perbuatan apa yang harus dikerjakan yang serasi guna mencapai tujuan, dengan menyisihkan perbuatan-perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan tersebut.

3. Faktor-faktor yang Mendorong Timbulnya Motivasi

Motivasi merupakan salah satu penyebab keberhasilan

wirausahawan tingkat akhir dalam menyelesaikan tugasnya, oleh karena itu semakin besar motivasi akan semakin besar pula kesuksesan pencapaian tujuan. Setiap wirausahawan mempunyai program tugasnya yang wajib diselesaikan dengan baik dan dengan tugas-tugas tersebut wirausahawan menjadi lebih paham dan menguasai ilmu sesuai dengan tujuan dan harapan yang bersangkutan sehingga tujuan dan harapan wirausahawan sendiri untuk mendapatkan hasil yang bernilai serta bermanfaat dapat tercapai pula. Oleh karena itu bagi wirausahawan yang sedang menjalankan programnya, maka diharapkan memiliki motivasi yang tinggi untuk menyelesaikannya dengan baik dan tepat waktu meski motivasi antara wirausahawan satu berbeda dengan wirausahawan lain.

Hal ini sejalan dengan pendapat beberapa ahli bahwa seseorang dalam melakukan suatu perbuatan karena memiliki motivasi yang berbeda, antara lain: Morgan (dalam Nasution, 1982:77) mengatakan bahwa, motivasi didasari oleh kebutuhan. Penjelasan Morgan tentang kebutuhan lebih mengarah pada kebutuhan manusia secara umum, sedangkan menurut Herzberg (1969:76) bahwa faktor-faktor pendorong (*motivation factors*) disebut juga sebagai faktor penyebab kepuasan (*satisfier*). Seseorang akan mendapat kepuasan apabila faktor-faktor tersebut dapat dipenuhi, kemudian dengan adanya kepuasan itu maka akan menambah semangat atau gairah baru untuk melaksanakan suatu aktivitas. Namun, jika faktor-faktor kepuasan itu tidak terpenuhi maka tidak akan ada tingkatan gairah dan semangat kerja.

Menurut Hoy dan Cecil (1978:1 13), yang menjadi motivator utama manusia untuk melaksanakan aktivitas adalah adanya harapan-harapan. Lebih lanjut Hoy dan Cecil mengemukakan ada tiga faktor yang menentukan tinggi rendahnya motivasi, yaitu harapan, *valensi*, dan peralatan.

- a. Harapan ialah suatu keinginan atau keyakinan bahwa suatu usaha yang mereka lakukan pasti akan berhasil
- b. *Valensi* yaitu suatu tingkat ikatan, keterlibatan, keikutsertaan batiniah seseorang terhadap suatu aktivitasnya atau dapat dikatakan mereka mempunyai kepedulian terhadap suatu usaha yang sedang dilaksanakan

- c. Peralatan/kebutuhan adalah suatu pendukung, alat, kemampuan yang dimiliki seseorang guna mencapai tujuan yang diinginkan

Berdasarkan uraian di atas, maka diharapkan sebaiknya wirausahawan selalu memiliki motivasi yang tinggi dan konsep diri yang lebih positif dalam menjalani kehidupan, meski motivasi dan konsep diri setiap individu (wirausahawan) memiliki bentuk yang berbeda-beda. Sehingga dapat menyelesaikan setiap tugas yang diterimanya baik tugas pribadi maupun tugas sosial, serta semua kebutuhan dan harapan sebelumnya dapat tercapai atau dengan kata lain tujuan yang dicita-citakannya dapat dicapai.

4. Jenis-jenis/Kelompok Motivasi

Motivasi menyelesaikan tugasnya pada wirausahawan program S1 ini dapat timbul baik dari dalam diri maupun dari luar individu. Hal ini sejalan dengan pendapat Davies (1978: 251) yang membagi motivasi menjadi dua yaitu:

a. Motivasi Intrinsik

Motivasi yang mengacu pada faktor-faktor dari dalam diri individu, baik dalam tugas itu sendiri maupun bagi diri peserta didik (wirausahawan). Bagi wirausahawan tingkat akhir yang sedang menyelesaikan tugasnya hal ini tentu sangat berguna dalam memecahkan setiap persoalan yang kemungkinan akan timbul pada saat menyelesaikan tugasnya, motivasi intrinsik ini biasanya berupa kepuasan terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan setiap tanggung jawabnya maupun harga diri dihadapan orang lain terhadap setiap kemampuan yang dimilikinya. Pada umumnya teori pendidikan modern juga menggunakan motivasi intrinsik sebagai pendorong aktivitas pengajaran dan dalam pemecahan soal.

b. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi yang mengacu pada faktor-faktor dari luar dan telah ditetapkan pada tugas maupun pada diri peserta didik (wirausahawan) oleh dosen atau orang lain. Seperti halnya motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik ini biasanya berupa penghargaan, pujian hukuman atau celaan yang dapat meningkatkan atau mengurangi kreatifitas wirausahawan tingkat akhir dalam menyelesaikan tugasnya.

Sedangkan Otto Wilman (Sakuri, 1991) tidak membagi motivasi dalam motivasi intrinsik dan ekstrinsik melainkan mengelompokan motivasi dalam 6 kelompok:

a. Motivasi psikologi

Motivasi psikologi merupakan dorongan alamiah yang ada pada setiap wirausahawan untuk berkembang dan berkreatifitas. Motivasi ini adalah hal yang tidak disadari bagi wirausahawan itu sendiri dan merupakan dorongan yang intrinsik untuk mengembangkan dirinya.

b. Motivasi praktis;

Motivasi praktis merupakan suatu dorongan pada setiap wirausahawan untuk memenuhi tuntutan ketuhanan mempertahankan diri dan mengembangkan diri, karena adanya nilai-nilai praktis dalam kehidupan.

c. Motivasi pembentukan kepribadian;

Motivasi pembentukan kepribadian merupakan dorongan untuk pembentukan dan pengembangan kepribadian masing-masing wirausahawan terutama dari segi intelektual dan estetis.

d. Motivasi kesusilaan;

Motivasi kesusilaan merupakan dorongan agar wirausahawan itu sendiri dapat menjadi lebih baik. Motivasi ini biasanya mendasari tindakan kita di dalam mencapai tujuan sebagai manusia susila.

e. Motivasi sosial;

Motivasi sosial merupakan dorongan bagi wirausahawan untuk mempelajari sesuatu yang layak dikerjakan dalam hidup pergaulan dan dalam interaksi dengan orang lain.

f. Motivasi kebutuhan;

Motivasi kebutuhan dapat mendorong wirausahawan untuk mengabdikan kepada Tuhan dan menghargai manusia sebagai sesama makhluknya.

B. Model Motivasi

Berbagai model yang menguraikan bagaimana motivasi terjadi telah dikembangkan. Tiga dari model tersebut adalah: (1) model kebutuhan-tujuan, (2) model ekspektasi Vroom, dan (3) model Porter-Lawler.

1. Model Motivasi Kebutuhan dan Tujuan

Model motivasi kebutuhan dan tujuan dimulai dengan perasaan kebutuhan individu. Kebutuhan ini kemudian ditransformasi menjadi perilaku yang diarahkan untuk mendukung pelaksanaan perilaku tujuan. Tujuan dari perilaku tujuan adalah untuk mengurangi kebutuhan yang dirasakan. Secara teoritis, perilaku mendukung tujuan dan perilaku tujuan berkelanjutan sampai kebutuhan yang dirasakan telah sangat berkurang.

Contoh, seseorang mungkin merasakan kelaparan. Kebutuhan ini ditransformasikan pertama kedalam perilaku yang diarahkan untuk mendukung pelaksanaan perilaku tujuan untuk makan. Contoh dari perilaku yang mendukung termasuk juga aktivitas-aktivitas seperti memasak, dan menyajikan makanan untuk dimakan. Perilaku pendukung tujuan tersebut dan perilaku tujuan makan itu sendiri akan berkelanjutan sampai individu merasakan kebutuhan lapar menjadi berkurang. Sekali individu mengalami kebutuhan lapar kembali, daur tersebut akan mulai kembali.

2. Model Ekspektasi Motivasi Vroom

Pada kenyataannya, proses motivasi adalah situasi yang lebih rumit dibandingkan yang digambarkan oleh model motivasi kebutuhan. Model ekspektasi Vroom mengatasi beberapa kerumitan tambahan. Seperti halnya dengan model kebutuhan-tujuan, model ekspektasi Vroom didasarkan pada premis bahwa kebutuhan yang dirasakan menyebabkan perilaku kemanusiaan. Akan tetapi, disamping itu model ekspektasi Vroom mengungkapkan isu kekuatan motivasi. Kekuatan motivasi adalah tingkatan keinginan individu untuk menjalankan suatu perilaku. Ketika keinginan meningkat atau menurun, kekuatan motivasi dikatakan berfluktuasi.

Vroom (1964) dalam kutipan Wayne dan Faules (2000:124-125), mengembangkan sebuah teori motivasi berdasarkan jenis pilihan yang dibuat orang untuk mencapai tujuan, alih-alih berdasarkan kebutuhan internal. Teori harapan (*expectancy theory*) memiliki tiga asumsi pokok: (1) setiap individu percaya bahwa biar ia berperilaku dengan cara tertentu ia akan memperoleh hal tertentu. Ini disebut harapan hasil (*outcome expectancy*). (2) setiap hasil mempunyai nilai, atau daya tarik bagi orang tertentu. Ini

disebut valensi (*valence*), (3) setiap hasil berkaitan dengan suatu persepsi mengenai seberapa sulit mencapai hasil tersebut. Ini disebut harapan usaha (*effort expectancy*).

Menurut model motivasi Vroom ini kekuatan motivasi ditentukan oleh (1) nilai dari hasil menjalankan suatu perilaku yang dirasakan dan (2) kemungkinan yang dirasakan bahwa perilaku yang dijalankan oleh individu akan menyebabkan diperolehnya hasil. Ketika kedua faktor tersebut meningkat, kekuatan motivasi atau keinginan individu untuk menjalankan perilaku akan meningkat. Pada umumnya, individu cenderung untuk menjalankan perilaku-perilaku yang memaksimumkan balas jasa pribadi dalam jangka panjang.

Kekuatan	=	Nilai hasil pelaksanaan perilaku yang dilaksanakan	x	Probabilitas bahwa hasil tersebut akan terwujud
Motivasi				

Gambar 4.1. Model ekspektasi motivasi Vroom dalam bentuk persamaan.

3. Model Motivasi Porter-Lawler

Porter dan Lawler telah mengembangkan suatu model motivasi yang menggambarkan uraian proses motivasi yang lebih lengkap dibandingkan model kebutuhann-tujuan atau model ekspektasi Vroom. Model motivasi Porter-Lawler ini konsisten dengan dua model sebelumnya dimana model ini menerima premis bahwa (1) kebutuhan yang dirasakan akan menyebabkan perilaku kemanusiaan; dan (2) usaha yang dilakukan untuk mencapai suatu tugas ditentukan oleh nilai balas jasa yang dirasakan yang dihasilkan dari suatu tugas dan probabilitas bahwa balas jasa tersebut akan menjadi nyata.

Porter & Lawler (Sri Handayani, 2001) menyatakan bahwa “*successfull role achievement*” yang diperoleh seseorang akan berasal dari perbuatannya. Dari definisi tersebut dapat dinyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu bentuk kesuksesan seseorang untuk mencapai peran atau target tertentu yang berasal dari perbuatannya sendiri. Kinerja seseorang dikatakan

baik apabila hasil kerja individu tersebut dapat melampaui peran atau target yang ditentukan sebelumnya.

Disamping itu, model motivasi Porter-Lawler menekankan tiga karakteristik lain dan proses motivasi:

- a. Nilai balas jasa yang dirasakan ditentukan oleh baiknya balas jasa intrinsik dan ekstrinsik yang menghasilkan kepuasan kebutuhan ketika suatu tugas diselesaikan. Balas jasa intrinsik berasal langsung dan pelaksanaan suatu tugas, sementara balas jasa ekstrinsik tidak ada hubungannya dengan tugas itu sendiri. Contoh, ketika seorang wirausahawan memberi bimbingan pada bawahan mengenai suatu masalah pribadi, wirausahawan tersebut mungkin mendapat balas jasa intrinsik dalam bentuk kepuasan pribadi dengan membantu orang lain.
- b. Tingkatan dimana individu secara efektif menyelesaikan suatu tugas ditentukan oleh dua variabel: (a) persepsi individu tentang apa yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas, dan (b) kemampuan sesungguhnya dari individu untuk menjalankan suatu tugas. Sesungguhnya, efektivitas individu dalam menyelesaikan suatu tugas meningkat ketika persepsi dari apa yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas menjadi lebih akurat dan ketika kemampuan untuk menjalankan suatu tugas meningkat.
- c. Keadilan balas jasa yang dirasakan akan mempengaruhi jumlah kepuasan yang dihasilkan oleh balas jasa tersebut. Pada umumnya, semakin adil balas jasa yang dirasakan oleh individu, semakin besar kepuasan yang dirasakan sebagai hasil dan menerima balas jasa tersebut.

4. Model Motivasi Prestasi McClelland

Dalam kutipan Hasibuan (1999:162-163) Mc. Clelland mengemukakan teorinya yaitu *Mc. Clelland's Achievement Motivation Theory* atau Teori Motivasi Berprestasi Mc. Clelland. Teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi akan dimanfaatkan. Hal-hal yang memotivasi seseorang adalah: (a) Kebutuhan Penghargaan/prestasi *n Ach*, (b) Kebutuhan afiliasi *n. Af*, dan (c) Kebutuhan kekuasaan *n Pow*.

a. Kebutuhan akan prestasi (need for achievement =n Ach),

Kebutuhan akan prestasi merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang. Karena itu, *n Ach* akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal. Karyawan akan antusias untuk berprestasi tinggi, asalkan kemungkinan untuk itu diberi kesempatan. Seseorang menyadari bahwa hanya dengan mencapai prestasi kerja yang tinggi akan dapat memperoleh pendapatan yang besar. Dengan pendapatan yang besar akhirnya memiliki serta memenuhi kebutuhan-kebutuhannya.

Teori lain mengenai kebutuhan kemanusiaan di pusatkan pada kebutuhan untuk berprestasi. Teori ini yang terutama dipopulerkan oleh David McClelland mendefinisikan kebutuhan berprestasi (need for achievement atau *n Ach*) sebagai keinginan untuk mengerjakan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien dibandingkan yang telah dikerjakan sebelumnya. McClelland mengatakan bahwa pada beberapa orang bisnis kebutuhan untuk berprestasi demikian kuat sehingga ia lebih termotivasi dibandingkan upaya mencapai keuntungan.

Untuk memaksimalkan kepuasannya, individu dengan kebutuhan berprestasi yang tinggi cenderung menetapkan tujuan untuk diri mereka sendiri yang adalah merupakan tantangan tetapi bisa dicapai. Walaupun individu-individu tersebut tidak menghindari resiko sepenuhnya, mereka menilai resiko dengan sangat hati-hati. Individu yang termotivasi oleh keinginan berprestasi tidak ingin gagal dan akan menghindari tugas-tugas yang melibatkan terlalu banyak resiko. Individu dengan keinginan yang rendah untuk berprestasi umumnya menghindari tantangan, tanggung jawab, dan resiko.

b. Kebutuhan akan afiliasi (need for Affiliation=*n. Af*)

Kebutuhan akan afiliasi menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang. Oleh karena itu, *n. Af* ini merangsang gairah bekerja karyawan karena setiap orang menginginkan hal-hal: kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan ia tinggal dan bekerja (sense of

belonging), kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (sense of importance), kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (sense of achievement), dan kebutuhan akan perasaan ikut serta (sense of participation). Seseorang karena kebutuhan *n Af* akan memotivasi dan mengembangkan dirinya serta memanfaatkan semua energinya untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.

c. Kebutuhan akan kekuasaan (need for Power = n Pow).

Kebutuhan akan kekuasaan Merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja karyawan. *n Pow* akan merangsang dan memotivasi gairah kerja karyawan serta mengarahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik. Ego manusia ingin lebih berkuasa dari manusia lainnya akan menimbulkan persaingan. Persaingan ditumbuhkan secara sehat oleh manajer dalam memotivasi bawahannya, supaya mereka termotivasi untuk bekerja giat.

Kesimpulannya dari teori Mc. Clelland menyatakan bahwa ada tiga type dasar kebutuhan motivasi yaitu kebutuhan untuk prestasi (need for Achievement), kebutuhan akan afiliasi (need for affiliation), dan kebutuhan akan kekuasaan (need for power). Dalam memotivasi bawahan, maka hendaknya pimpinan dapat menyediakan peralatan, membuat suasana pekerjaan yang kondusif, dan kesempatan promosi bagi bawahan, agar bawahan dapat bersemangat untuk mencapai *n Ach*, *n Af*, dan *n Pow* yang merupakan sarana untuk memotivasi bawahan dalam mencapai tujuan.

C. Kebutuhan Kemanusiaan

Model motivasi yang dibahas sejauh ini menyatakan bahwa suatu pengertian mendalam motivasi didasarkan pada pengertian mendalam mengenai kebutuhan kemanusiaan. Terdapat beberapa bukti bahwa orang-orang pada umumnya memiliki kebutuhan yang kuat untuk mendapatkan respek dari diri sendiri, respek dari orang lain, promosi, dan pertumbuhan psikologis. Beberapa teori telah dikembangkan untuk membantu wirausahawan lebih mengerti kebutuhan tersebut. Teori-teori tersebut adalah (1) Hirarki kebutuhan Maslow, (2) rangkaian kesatuan kedewasaan-ketidak dewasaan Argyris, dan (3) motif berprestasi McClelland.

1. Hirarki Kebutuhan Maslow

Mungkin deskripsi mengenai kebutuhan kemanusiaan dan orang-orang yang paling diterima secara luas adalah konsep hirarki kebutuhan yang dikembangkan oleh Abraham Maslow.

Hirarki Kebutuhan, Maslow menyatakan bahwa manusia mempunyai lima kebutuhan dasar: (a) kebutuhan fisiologis, (b) kebutuhan keamanan, (c) kebutuhan sosial, (d) kebutuhan penghargaan, dan (e) kebutuhan aktualisasi diri. Maslow berteori bahwa kelima kebutuhan dasar tersebut bisa disusun dalam suatu hirarki arti pentingnya atau urutan dimana individu biasanya akan bekerja keras untuk memuaskan kebutuhan tersebut.



Gambar 4.2. Hirarki kebutuhan Maslow.

Kebutuhan Fisiologis; Kebutuhan fisiologis berhubungan dengan fungsi normal dari tubuh dan termasuk pula kebutuhan akan air, istirahat, udara dan kebutuhan biologis. Hingga kebutuhan tersebut bisa terpenuhi, bagian penting dari perilaku manusia ditujukan pada pemenuhan kebutuhan tersebut.

- a. Kebutuhan Keamanan; Kebutuhan keamanan adalah kebutuhan individu untuk menjauhkan diri mereka dari bahaya. Bahaya tersebut termasuk juga menghindari kecelakaan tubuh dan bencana ekonomi. Manajemen mungkin akan membantu karyawan untuk memenuhi kebutuhan fisiologis dan keamanan melalui gaji yang dibayarkan pada karyawan.
- b. Kebutuhan Sosial; Kebutuhan sosial termasuk juga keinginan untuk disayangi, kemitraan, dan persahabatan. Secara

keseluruhan, kebutuhan tersebut mencerminkan keinginan individu untuk diterima oleh orang lain. Ketika kebutuhan tersebut terpenuhi, perilaku dialihkan pada pemenuhan kebutuhan penghargaan.

- c. Kebutuhan harga diri; Kebutuhan penghargaan adalah keinginan individu untuk mendapat penghormatan dan biasanya dibagi menjadi dua kategori: (1) penghargaan diri dan (2) penghargaan pada orang lain. Sampai kebutuhan penghargaan terpenuhi, individu-individu akan terus termotivasi untuk berperilaku yang berhubungan.
- d. Kebutuhan Aktualisasi Diri; Kebutuhan untuk mengaktualisasi diri adalah keinginan untuk memaksimalkan potensi yang dimiliki oleh individu. Contohnya, mahasiswa yang mencoba memuaskan kebutuhan aktualisasi diri akan bekerja keras untuk menjadi mahasiswa yang baik/berprestasi tinggi; ditandai dengan rajin belajar dan sungguh-sungguh, berprestasi dengan IP yang memuaskan, mengikuti aturan-aturan akademik yang ditentukan dsb. Begitupun wirausahawan yang baik akan bekerja keras untuk mencapai sukses. Dikarenakan, kebutuhan aktualisasi diri adalah tingkatan tertinggi dari hirarki kebutuhan Maslow

2. Rangkaian Kesatuan Kedewasaan-Ketidak Dewasaan Argyris

Rangkaian kesatuan kedewasaan-ketidak dewasaan Argyris juga memberikan pandangan mengenai kebutuhan kemanusiaan. Menurut Argyris, ketika orang-orang sesungguhnya mengalami kemajuan dan ketidak dewasaan menuju kedewasaan, mereka bergerak;

- a. Dari suatu keadaan pasif sebagai seorang anak kecil kekeadaan meningkatnya aktivitas sebagai orang dewasa.
- b. Dan suatu keadaan ketergantungan pada orang lain sebagai anak kecil kekeadaan relatif independen sebagai seorang dewasa.
- c. Dan suatu keadaan hanya mampu berperilaku dengan sedikit cara sebagai seorang anak kecil menjadi orang yang berperilaku bermacam-macam sebagai seorang dewasa.
- d. Dan anak kecil yang berminat tidak menentu, sempit, sambil lalu, dan merosot dengan cepat menjadi orang dewasa yang mempunyai minat yang lebih mendalam.
- e. Dan anak kecil yang hanya mempunyai perspektif jangka

- pendek menjadi orang dewasa yang mempunyai perspektif jangka panjang.
- f. Dan anak kecil yang mempunyai posisi diatas menjadi orang dewasa yang mempunyai posisi sejajar/dan atau dibawah.
 - g. Dan anak kecil yang kurang mempunyai kesadaran akan diri menjadi orang dewasa yang mampu mengendalikan diri.

Menurut rangkaian kesatuan Argyris, ketika seorang menjadi dewasa, mereka mempunyai kebutuhan yang meningkat akan (1) lebih banyak aktivitas, (2) keadaan yang relatif berdiri sendiri, (3) berperilaku dengan cara yang berbeda, (4) minat yang lebih mendalam, (5) mempertimbangkan perspektif dalam jangka relatif panjang, (6) menduduki posisi seimbang dengan orang dewasa lainnya, dan (7) mempunyai kesadaran diri dan mampu mengendalikan diri mereka. Tidak seperti hirarki Maslow, kebutuhan Argyris tidak disusun dalam hirarki.

D. Memotivasi Anggota-anggota Organisasi

Orang-orang temotivasi atau menjalankan perilaku untuk memuaskan kebutuhan pribadi mereka. Oleh karena itu, dan sudut pandang manajerial, memotivasi anggota organisasi adalah proses memberikan kesempatan pada mereka untuk memenuhi kebutuhan mereka sebagai hasil menjalankan perilaku produktif dalam organisasi. Memotivasi adalah satu dari empat aktivitas fungsi mempengaruhi yang saling berhubungan yang dilaksanakan oleh wirausahawan untuk menuntun perilaku anggota organisasi kearah pencapaian tujuan organisasional.

1. Arti Penting Memotivasi Anggota-anggota Organisasi

Kebutuhan dari anggota organisasi yang tidak terpenuhi akan menyebabkan munculnya perilaku anggota organisasi yang tidak semestinya atau semestinya. Wirausahawan yang berhasil didalam memotivasi anggota organisasi akan meminimisasi terjadinya perilaku anggota organisasi yang tidak diinginkan dan memaksimalkan terjadinya perilaku anggota organisasi yang diinginkan. Kemudian wirausahawan bisa meningkatkan kemungkinan bahwa produktivitas anggota organisasi akan meningkat dan memperkecil kemungkinan bahwa produktivitas anggota organisasi akan menurun. Motivasi anggota organisasi yang berhasil adalah sangat penting bagi wirausahawan.

2. Strategi Memotivasi Anggota Organisasi

Wirausahawan mempunyai berbagai strategi memotivasi anggota organisasi. Tiap strategi tersebut ditujukan pada pemenuhan kebutuhan anggota organisasi konsisten dengan yang diuraikan oleh hirarki kebutuhan Maslow, rangkaian kesatuan kedewasaan-ketidak dewasaan Argyris, dan Motif berprestasi McClelland. Pada hakikatnya, strategi tersebut berisi garis pedoman umum apa yang bisa dilakukan oleh wirausahawan untuk menjamin bahwa anggota organisasi memenuhi kebutuhan tersebut melalui pelaksanaan perilaku anggota organisasi yang sesuai. Strategi motivasi manajerial tersebut adalah (a) komunikasi manajerial, (b) Teori X - Teori Y, (c) Rancangan pekerjaan, (d) Modifikasi perilaku.

a. Komunikasi Manajerial

Setiap usaha atau perusahaan baik kecil atau berskala besar dalam pengelolannya untuk mencapai hasil yang efektif dan efisien penerapan prinsip-prinsip manajemen sangat diperlukan, peranan pimpinan atau pemilik usaha untuk memahami dan mampu menjalankan fungsi-fungsi utama manajemen menjadi hal yang utama bagi keberhasilan usaha dimasa mendatang.

Komunikasi manajerial merupakan salah satu dari berbagai atribut efektivitas managerial, tetapi pada dasarnya terdapat 3 komponen penting, yaitu perilaku yang sesuai, motivasi dan kemampuan (skill) (Latif, 2002). Pada pembahasan ini lebih dikhususkan pada kemampuan manajerial. Kemampuan Manajemen diukur dengan menggunakan 10 indikator, yang digunakan dalam penelitian Latif (2002:379), yaitu: (1) Komunikasi verbal (verbal communication), (2) Mengatur waktu dan tekanan (managing time and stress), (3) Mengatur keputusan individu (managing individual decisions), (4) Mengenali, menetapkan dan memecahkan permasalahan (recognizing, defining, and solving problems), Memotivasi dan mempengaruhi orang lain (motivating and influencing others), (6) Pendelegasian (delegating), (7) Menentukan tujuan dan mengartikulasikan visi (setting goals and articulating a vision), (8) Kesadaran diri (self-awareness), (9) Membangun tim (team building), dan (10) Mengatur konflik (managing conflict)

Strategi motivasi paling dasar dari efektifitas manajerial adalah berkomunikasi dengan anggota organisasi. Sebagai hasil

komunikasi dengan wirausahawan, anggota organisasi bisa memenuhi kebutuhan kemanusiaan dasar seperti pengakuan, rasa memiliki, dan keamanan. Contoh, pesan komunikasi dari wirausahawan kepada bawahan yang bersifat positif bisa membantu memenuhi keinginan pengakuan dan keamanan dari bawahan. Sebaliknya, suatu pesan komunikasi dari wirausahawan yang negatif akan menyebabkan frustrasi bagi bawahan, yang bisa menghasilkan perilaku yang tidak produktif dari bawahan.

Dalam keseluruhan bidang organisasi dan manajemen, komunikasi merupakan salah satu konsep yang paling sering dibahas, meskipun di dalam kenyataannya jarang sekali dipahami secara tuntas. Kreitner dan Kinicki (2005), menyatakan bahwa “Komunikasi merupakan pertukaran informasi antar pengirim dan penerima, dan kesimpulan (persepsi) makna antara individu-individu yang terlibat”.

Menurut Daft (2006) bahwa “Komunikasi adalah proses dimana informasi ditukar dan dipahami oleh dua orang atau lebih, biasanya dengan maksud untuk memotivasi atau mempengaruhi perilaku”. Sedangkan menurut Robbins (2007), komunikasi adalah penyampaian dan pemahaman makna.

Menurut Sofyandi dan Garniwa (2007), pengertian komunikasi dapat dibedakan atas dua bagian, yaitu:

- 1) Pengertian komunikasi yang berorientasi pada sumber menyatakan bahwa “Komunikasi adalah kegiatan dengan mana seseorang (sumber) secara sungguh-sungguh memindahkan stimuli guna mendapatkan tanggapan”. Dengan melihat unsur kesungguhan dalam komunikasi, maka pengertian itu cenderung berpandangan bahwa semua komunikasi pada dasarnya adalah persuasif. Lebih jauh lagi, komunikasi yang berorientasi pada sumber menekankan pentingnya variabel-variabel tertentu dalam proses komunikasi, seperti isi pesan, dan sifat persuasifnya. Dengan kata lain, komunikasi menurut pandangan ini memfokuskan perhatian pada produksi pesan-pesan yang efektif.
- 2) Pengertian komunikasi yang berorientasi pada penerima memandang bahwa “Komunikasi sebagai semua kegiatan di mana seseorang (penerima) menanggapi stimulus atau rangsangan”. Tegasnya, proses komunikasi menurut

pandangan ini berkenaan dengan pemahaman dan arti, karena tekanan diletakkan pada bagaimana penerima melihat dan menafsirkan suatu pesan. Pandangan ini tidak membatasi diri pada perilaku yang bersifat intentional saja, dan karenanya memperluas lingkup dari situasi komunikasi. Kekhasan bentuk komunikasi yang menempatkan manusia sebagai unsur penting dalam organisasi haruslah diwarnai oleh sikap dan pola komunikasi yang bijak. Sikap dalam hal ini lebih mengekspresikan bagaimana manusia diletakkan pada posisi yang terhormat, dan dipandang berharga. Kondisi semacam ini apakah mewarnai dalam sistem komunikasi antara pimpinan dengan bawahan dan antar sesamanya. Pengamatan dapat dilakukan sejauhmana pimpinan memperlakukan bawahan dalam komunikasi baik formal maupun non formal.

Substansi lain yang perlu mendapatkan perhatian di samping sikap, adalah pola komunikasi. Apa yang menjadi fokus dalam konteks komunikasi organisasi adalah meliputi bentuk komunikasi, jalur/saluran hubungan komunikasi, dan sumber informasi, jenis berita yang dikomunikasikan.

Dengan demikian wirausahawan hendaknya bekerja keras untuk berkomunikasi dengan anggota organisasi lainnya sesering mungkin, tidak hanya karena hal tersebut merupakan alat untuk mengarahkan aktivitas organisasional tetapi juga karena hal tersebut merupakan cara dasar untuk memuaskan kebutuhan kemanusiaan dari anggota organisasi.

b. Teori X - Teori Y

Strategi lainnya yang bisa digunakan oleh wirausahawan dalam memotivasi anggota organisasi melibatkan asumsi yang dimilikinya mengenai sifat dari orang-orang.

Teori motivasi yang menggabungkan teori internal dan teori eksternal yang dikembangkan oleh Mc. Gregor. Ia telah merumuskan dua perbedaan dasar mengenai perilaku manusia. Kedua teori tersebut disebut teori X dan Y.

Teori tradisional mengenai kehidupan organisasi banyak diarahkan dan dikendalikan atas dasar teori X. Adapun anggapan yang mendasari teori-teori X menurut

(Reksohadiprojo dan Handoko 1996 : 87)

- 1) Rata-rata pekerja itu malas, tidak suka bekerja dan kalau bisa akan menghidarinya.
- 2) Karena pada dasarnya tidak suka bekerja maka harus dipaksa dan dikendalikan, diperlakukan dengan hukuman dan diarahkan untuk pencapaian tujuan organisasi.
- 3) Rata-rata pekerja lebih senang dibimbing, berusaha menghindari tanggung jawab, mempunyai ambisi kecil, kemamuan dirinya diatas segalanya.

Teori ini masih banyak digunakan oleh organisasi karena para manajer bahwa anggapan-anggapan itu benar dan banyak sifat-sifat yang diamati perilaku manusia, sesuai dengan anggapan tersebut teori ini tidak dapat menjawab seluruh pertanyaan yang terjadi pada organisasi. Oleh karena itu, Mc. Gregor menjawab dengan teori yang berdasarkan pada kenyataannya.

Anggapan dasar teori Y adalah:

- 1) Usaha fisik dan mental yang dilakukan oleh manusia sama halnya bermain atau istirahat.
- 2) Rata-rata manusia bersedia belajar dalam kondisi yang layak, tidak hanya menerima tetapi mencari tanggung jawab.
- 3) Ada kemampuan yang besar dalam kecerdikan, kualitas dan daya imajinasi untuk memecahkan masalah-masalah organisasi yang secara luas tersebar pada seluruh pegawai.
- 4) Pengendalian dari luar hukuman bukan satu-satunya cara untuk mengarahkan tercapainya tujuan organisasi.

Douglas McGregor mengidentifikasi dua perangkat asumsi dan merancang seperangkat Teori X dan yang lainnya Teori Y. Teori X melibatkan asumsi yang dirasa McGregor sering digunakan oleh wirausahawan sebagai dasar berhubungan dengan orang-orang, sementara Teori Y mewakili asumsi yang dirasa McGregor hendaknya secara konstan manajemen bekerja keras untuk menggunakannya. Asumsi Teori X dan Teori Y dari McGregor disajikan pada gambar berikut:

Asumsi-Asumsi Teori X	Asumsi-Asumsi Teori Y
<ul style="list-style-type: none"> - Rata-rata pembawaan manusia untuk tidak menyukai pekerjaan dan akan menghindarinya bila mungkin. - Karena karakteristik tidak menyukai kerja orang tersebut, sebagian besar orang harus dipaksa, diawasi, diarahkan, dan diancam dengan hukuman agar mereka melakukan usaha yang memadai untuk mencapai tujuan organisasional. - Rata-rata manusia lebih menyukai diarahkan, ingin menghindari tanggungjawab, mempunyai ambisi relatif kecil, dan menginginkan jaminan keamanan di atas segalanya 	<ul style="list-style-type: none"> - Penggunaan usaha fisik dan mental dalam bekerja adalah kodrat manusia sebagaimana bermain dan istirahat. - Orang-orang akan melakukan kendali diri dan pengarahan diri untuk mencapai tujuan yang telah disetujui - Komitmen pada tujuan merupakan fungsi dari penghargaan yang berkaitan dengan prestasi mereka. - Rata-rata orang dalam kondisi layak, belajar tidak hanya untuk mencari tanggung jawab, tetapi juga menerima tanggung jawab kapasitas untuk melakukan imajinasi, kecerdikan dan kreativitas dalam penyelesaian masalah-masalah organisasional yang secara luas menyebar pada seluruh karyawan

Gambar 4.3 Asumsi-asumsi Teori X dan Teori Y dari McGregor mengenai sifat-sifat orang.

Teori Z adalah dimensi efektivitas yang secara tidak langsung menyatakan bahwa manajer yang menggunakan asumsi Teori X maupun Teori Y ketika berhubungan dengan orang-orang akan bisa berhasil, tergantung pada situasi yang mereka hadapi. Dasar pemikiran penggunaan Teori Y dan bukannya Teori X pada sebagian besar situasi adalah aktivitas manajerial yang mencerminkan asumsi Teori Y umumnya akan lebih berhasil dalam memenuhi kebutuhan kemanusiaan dari sebagian besar anggota organisasi daripada aktivitas manajemen yang mencerminkan asumsi Teori X. Oleh karena itu, aktivitas manajemen yang didasarkan pada asumsi Teori Y umumnya akan lebih berhasil didalam memotivasi anggota organisasi dibandingkan aktivitas manajemen yang didasarkan asumsi Teori X.

c. Rancangan Pekerjaan

Strategi ketiga berhubungan dengan rancangan pekerjaan yang

dilaksanakan oleh anggota organisasi.

1) Strategi Rancangan Pekerjaan awal

Suatu gerakan dalam sejarah bisnis Amerika untuk membuat pekerjaan lebih mudah dan lebih terspesialisasi telah meningkatkan produktivitas tenaga kerja. Secara teoritis, gerakan ini ditujukan pada membuat tenaga kerja lebih produktif dengan membuat mereka mampu mengerjakan sesuatu lebih efisien. Contoh terbaik adalah pengembangan lini perakitan mobil. Hasil negatif yang biasanya menyertai penyederhanaan dan spesialisasi kerja ini adalah kebosanan. Ketika pekerjaan menjadi lebih sederhana dan lebih terspesialisasi, pekerjaan tersebut biasanya membosankan dan kurang memuaskan bagi individu-individu yang menjalankan pekerjaan tersebut. Akibatnya, produktivitas akan menurun.

Mungkin usaha awal untuk mengatasi kebosanan pekerjaan ini adalah rotasi pekerjaan. Rotasi pekerjaan (job rotation) adalah memindahkan individu-individu dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang tidak membutuhkan individu-individu untuk melaksanakan hanya satu pekerjaan sederhana dan terspesialisasi saja dalam jangka panjang. Contohnya, seorang pegawai taman tidak hanya menggerakkan mesin pemotong rumput saja, tetapi juga berpindali ke aktivitas lainnya seperti menata taman, menyapu, dll. Walaupun program rotasi pekerjaan diketahui meningkatkan kemampuan mendapatkan keuntungan dan perusahaan, program tersebut tidak efektif karena dalam jangka panjang individu-individu tersebut akan menjadi bosan dengan semua pekerjaan dimana mereka dirotasi. Program rotasi pekerjaan biasanya efektif di dalam mencapai tujuan lainnya, seperti tujuan pelatihan di dalam memberikan bagaimana berbagai unit organisasi berfungsi.

Penambahan pekerjaan (job enlargement) adalah strategi lain yang dikembangkan untuk mengatasi kebosanan terhadap pekerjaan yang lebih sederhana dan terspesialisasi. Penambahan pekerjaan menyatakan bahwa pekerjaan akan lebih memuaskan jika sejumlah operasi yang dilaksanakan oleh individu-individu menjadi meningkat.

2) Strategi Rancangan Pekerjaan Paling Akhir

Sejumlah strategi rancangan pekerjaan paling akhir telah

dikembangkan sejak pengembangan program rotasi kerja dan pengayaan kerja. Dua dari strategi paling akhir tersebut adalah (a) pengayaan kerja (job enrichment) dan (b) jam kerja fleksibel (flexitime).

(a) Pengayaan kerja

Frederick Herzberg menyimpulkan dari risetnya bahwa tingkat kepuasan dan tingkat ketidakpuasan yang dirasakan oleh anggota organisasi sebagai hasil melaksanakan semua pekerjaan adalah dua variabel berbeda yang ditentukan oleh dua perangkat bagian. Dua bagian yang mempengaruhi tingkat kepuasan pekerjaan dinamakan faktor motivasi atau motivator sementara bagian yang mempengaruhi ketidakpuasan kerja adalah faktor pemeliharaan. Faktor pemeliharaan berhubungan dengan lingkungan kerja, sementara faktor motivasi berhubungan dengan kerja itu sendiri.

Bagian-bagian yang membentuk faktor motivasi dan pemeliharaan Hertzberg, disajikan pada tabel di bawah:

Tabel 4.1. Faktor-faktor higienis dan motivator dari Hertzberg.

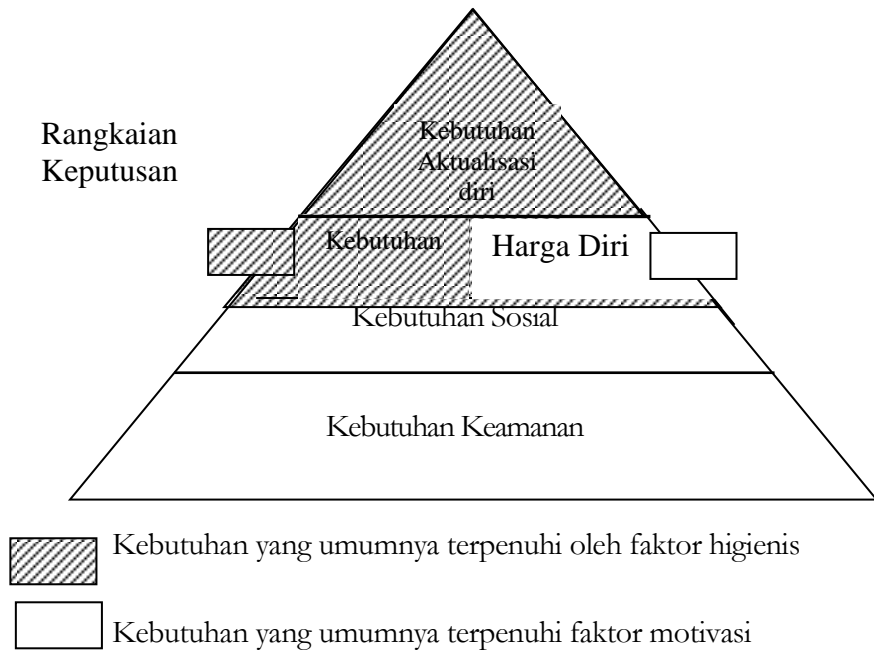
No	Ketidakpuasan Faktor-faktor Higienis atau Pemeliharaan	No	Kepuasan Faktor-faktor Motivasi
1.	Kebijakan dan administrasi perusahaan	1.	Kesempatan untuk berprestasi
2.	Pengawasan (penyeliaan)	2.	Kesempatan untuk mendapat pengakuan
2.	Hubungan dengan penyelia	3.	Kerja itu sendiri
4.	Hubungan dengan rekan kerja sebaya	4.	Tanggung jawab
5.	Kondisi kerja	5.	Kemajuan dan peningkatan
6.	Penggajian	6.	Pertumbuhan pribadi
7.	Hubungan dengan bawahan-bawahan		

Hertzberg, menunjukkan bahwa jika faktor higienis sangat diperlukan pada suatu situasi pekerjaan tertentu, anggota organisasi akan menjadi tidak puas. Membuat faktor-faktor tersebut

lebih diperlukan, contohnya dengan meningkatkan gaji umumnya tidak akan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik. tetapi hanya akan membuat mereka tidak menjadi tidak puas. Sebaliknya, jika faktor motivasi sangat tinggi dalam situasi pekerjaan tertentu, anggota organisasi biasanya termotivasi untuk bekerja lebih baik.

Proses pembentukan motivator kedalam situasi kerja dinamakan pengayaan kerja. Anggota organisasi paling produktif terlibat dalam situasi kerja yang dikarakteristikan dengan faktor higienis dan motivasi yang menguntungkan. Masing-masing hirarki kebutuhan Maslow yang menguntungkan faktor higienis dan motivasi bisa memenuhi kedua tipe faktor tersebut bisa ditunjukkan pada gambar 4.5.

Contoh pemenuhan kebutuhan harga diri yang dipenuhi dengan faktor higienis adalah rung parkir-simbol status dan kondisi kerja yang membuktikan arti penting dari anggota organisasi. Sebaliknya contoh kebutuhan harga diri yang dipenuhi dengan faktor motivasi berupa hadiah atau penghargaan yang diterima karena hasil kerja yang sangat baik menunjukkan arti penting melalui pengakuan pada kerja yang dilakukan dengan baik.



Gambar 4.4. Kebutuhan pada hirarki kebutuhan Maslow yang

umumnya terpenuhi oleh faktor higienis dan faktor motivasi.

(b) Jam kerja Fleksibel (*Flexitime*)

Strategi rancangan pekerjaan lainnya untuk memotivasi anggota organisasi didasarkan pada konsep jam kerja fleksibel. Mungkin karakteristik paling tradisional dari kerja yang dilaksanakan di Indonesia adalah kerja yang dilaksanakan selama delapan jam hari. Akan tetapi, akhir-akhir ini tradisi tersebut lebih mendapat tantangan. Berhadapan dengan masalah motivasi dan kemangkiran, banyak wirausahawan yang beralih ke inovasi penjadwalan sebagai pemecahan yang mungkin.

Tujuan utama dari inovasi penjadwalan adalah bukanlah untuk mengurangi jam kerja total selama mana anggota organisasi melaksanakan pekerjaannya tetapi memberikan keleluasaan yang lebih besar kepada pekerja dalam tiap waktu yang tepat dimana mereka harus melakukan pekerjaan mereka. Tujuan utama dari program jam kerja fleksibel adalah bahwa program tersebut memungkinkan pekerja untuk menyelesaikan pekerjaannya dalam waktu empat puluh delapan jam per minggu kerja yang mereka rencanakan sendiri.

d. Modifikasi Perilaku

Strategi keempat yang bisa digunakan untuk memotivasi anggota organisasi didasarkan pada konsep yang dikenal sebagai modifikasi perilaku. Modifikasi perilaku dipusatkan pada pendorongan perilaku yang sesuai sebagai hasil dan konsekuensi perilaku tersebut. Perilaku yang diberikan penghargaan cenderung diulangi, sementara perilaku yang diberikan hukuman cenderung akan lenyap. Walaupun program modifikasi perilaku biasanya melibatkan hukuman dan penghargaan, penghargaan umumnya lebih ditekankan karena penghargaan biasanya dipandang mempunyai pengaruh lebih efektif pada perilaku dibandingkan hukuman.

Teori modifikasi perilaku menyatakan bahwa jika seorang wirausahawan ingin memodifikasi perilaku bawahan, dia harus menjamin bahwa konsekuensi yang diinginkan terjadi sebagai akibat perilaku tersebut. Contoh, jika suatu aktivitas tertentu seperti karyawan tiba tepat pada waktunya secara positif dikuatkan, atau diberi penghargaan, probabilitas bahwa para karyawan akan tiba pada waktunya dengan frekuensi yang tinggi

akan meningkat. Menurut modifikasi perilaku, penguatan positif dan penguatan negatif, keduanya adalah penghargaan yang meningkatkan kemungkinan bahwa perilaku akan terus berkelanjutan. Penguatan positif (positif enforcement) adalah konsekuensi yang diinginkan dari perilaku, sementara

Penguatan negatif (negatif enforcement), adalah hilangnya konsekuensi yang tidak diinginkan dari perilaku hukuman hukuman adalah penyajian dari konsekuensi perilaku yang tidak diinginkan dan/atau hilangnya konsekuensi perilaku yang diinginkan yang menurunkan kemungkinan perilaku tersebut berkelanjutan. Memperluas contoh yang sudah ada, seorang wirausahawan bisa mengliuk um karyawan yang tiba terlambat ketempat kerja dengan (1) memberikan konsekuensi yang tidak diinginkan pada karyawan dengan misalnya teguran verbal; dan/atau (2) menghilangkan beberapa konsekuensi yang diharapkan dan gaji atau upah dengan menolak membayar upah karyawan dengan sejumlah waktu dimana mereka terlambat. Walaupun hukuman ini dengan cepat mungkin menyebabkan karyawan datang tepat pada waktunya, hal ini mungkin disertai dengan akibat yang tidak diinginkan seperti perputaran karyawan dan kemangkiran, jika ditekankan oleh wirausahawan dalam jangka panjang.

Hal lain yang bisa membuat program modifikasi perilaku berhasil termasuk juga (1) memberikan tingkat penghargaan yang berbeda pada karyawan yang berbeda tergantung pada kualitas hasil kerja mereka, (2) memberitahukan karyawan apa yang mereka lakukan adalah salah. (3) menghukum karyawan secara pribadi sehingga tidak memermalukannya didepan orang lain, dan (4) senantiasa memberikan penghargaan dan hukuman untuk menekankan bahwa manajemen serius mengenai usaha modifikasi perilaku.

3. Hubungan Konsep Diri dan Motivasi dalam Kewirausahaan

Pada kenyataannya terdapat banyak faktor yang akhirnya bisa menentukan keberhasilan wirausahawan dalam menyelesaikan tugasnya, baik faktor dari dalam maupun dari luar wirausahawan, oleh karena itu yang terpenting sebagai seorang wirausahawan diharapkan memiliki kekuatan dari dalam diri untuk mengatasi semua hambatan yang akan diterimanya khususnya konsep diri

yang positif dan motivasi yang tinggi.

Dalam hal ini konsep diri memiliki peran yang sangat penting bagi wirausahawan untuk menyelesaikan tugasnya, dalam membentuk suatu penguatan dari dalam diri yang berguna untuk mengatasi sedikit banyaknya kesulitan ataupun hambatan yang dihadapinya pada saat menyelesaikan tugasnya, sebab setiap orang akan bertingkah laku sedapat mungkin sesuai dengan konsep dirinya.

Konsep diri adalah bagian dari medan fenomena yang terdifferensiasikan menjadi beberapa pola pengamatan dan penilaian sadar "I" dan "Me ". Kesadaran ini disebabkan oleh tingkah laku apa yang akan dikerjakan (Roger dalam Hjelle, 1992). Menurut Hurlock (dalam Fauzan, L dan Hidayah, N, 1992) dasar pengembangan konsep diri sendiri diperoleh anak melalui hubungannya dengan orang tua. Pernyataan-pernyataan orang tua dan anggota keluarganya yang lain, yang bersifat pujian atau celaan, menyumbang perkembangan konsep diri anak. Dari konsep dasar itu anak akan mengembangkan lebih lanjut konsep dirinya. Hubungan anak dengan orang di luar keluarganya memberikan pengalaman sosial yang baru dan mempengaruhi konsep diri anak. Sebagian konsep diri yang diperoleh dari interaksinya dalam keluarga mungkin dimantapkan dan sebagian diubah.

Konsep diri setiap wirausahawan mungkin positif, mungkin pula negatif. Dengan konsep diri positif maka lebih besar kemungkinannya wirausahawan akan memperoleh cara-cara penyesuaian diri yang baik sebab konsep diri yang positif akan membuat wirausahawan memiliki kepercayaan diri, tingkat penghargaan diri yang tinggi, rendahnya perasaan inferior, kemampuan melihat diri secara realistik dengan demikian maka wirausahawan cenderung untuk memiliki motivasi yang tinggi dalam menyelesaikan tugasnya. Sebaliknya, individu yang memiliki konsep diri negatif secara sadar maupun tidak sadar akan mengarahkan kepada penyesuaian diri yang buruk, ia banyak mengalami perasaan tidak menentu, tidak memadai, inferior dan sering menggunakan bentuk-bentuk mekanisme pertahanan ego sehingga motivasi dalam dirinya sering tidak menentu pula dengan demikian maka motivasi untuk menyelesaikan tugasnya/tugas-tugas yang lain juga tergolong rendah (Hurlock dalam Fauzan dan Hidayah, N., 1992).

Konsep diri memainkan suatu peranan penting dalam menentukan tingkah laku seseorang, yaitu jika seseorang memiliki konsep diri yang positif maka perilaku terhadap tugas yang diterimanya juga positif dan sebaliknya jika konsep dirinya negatif maka perilaku terhadap tugas yang diterimanya juga negatif. Penelitian Menurut Schmuck dan schmuck (Hidayat, 2000) bahwa konsep diri tentang kemampuan akademik maupun profesional (wirausahawan) akan memberi pengaruh yang kuat terhadap performa (kinerja) akademik profesional wirausahawan tersebut, dengan kata lain bahwa baik atau tidaknya performance akademik profesional seorang wirausahawan saat menyelesaikan tugas-tugas yang diterimanya akan bergantung pada bagaimana pandangan dan penilaian terhadap kemampuan akademik profesional wirausahawan itu sendiri.

Konsep diri wirausahawan satu dengan lain tentunya tidak sama. Hal ini dipengaruhi oleh hasil belajar dan pengalaman yang diterima sebelumnya. Robbins (1984), mengatakan bahwa variabel yang mempengaruhi tingkah laku manusia adalah motivasi (motivation), konsep diri (self concept) dan belajar (learning). Ketiga variabel itu saling berkaitan antara aspek satu dengan aspek yang lainnya. Pada kenyataannya jika seseorang memiliki konsep diri yang positif maka ia juga cenderung memiliki motivasi yang tinggi pula. Menurut Fauzan (1991) Motivasi adalah kondisi psikologis yang mempunyai kekuatan mendorong manusia untuk melakukan suatu aktivitas guna mencapai suatu tujuan.

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa konsep diri memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap motivasi yang timbul pada wirausahawan tingkat akhir dalam menyelesaikan tugasnya. Burn (Hidayat, 2000) mengemukakan bahwa banyak ahli psikologi dewasa ini meletakkan konsep diri suatu peranan utama sebagai suatu faktor dalam pengintegrasian pribadi dalam memotivasi perilaku dan mencapai kesehatan mental. Jika konsep diri negatif secara tidak langsung hal ini akan membuat motivasinya menurun sebab selalu berpikir bahwa dirinya tidak layak untuk sukses dan masih banyak pikiran inferior lainnya. Sebaliknya dengan konsep diri positif maka akan membuat motivasinya meningkat sebab selalu bersikap dan berpikir positif terhadap segala hal yang di temui meski menghadapi halangan dan rintangan dalam hidupnya. Tidak terkecuali bagi wirausahawan yang sedang menghadapi kesulitan

pada saat menyusun tugasnya.

Yelon dan Weinster (Hidayat, 2000) mengemukakan bahwa perilaku merupakan penampilan luar dari konsep diri. Nilai-nilai yang dianut oleh masing-masing wirausahawan akan mempengaruhi motivasinya, nilai-nilai yang diperoleh melalui proses belajar baik dari keluarga, lingkungan sosial masyarakat dan lingkungan budaya tempat dimana ia hidup dan berkembang. Dengan demikian tinggi atau rendahnya motivasi wirausahawan dalam menyelesaikan tugasnya tergantung pada bagaimana mereka mempersepsi nilai-nilai yang dianutnya. Semakin tepat persepsi mereka tentang nilai-nilai diri dapat diramalkan semakin tinggi pula motivasi mereka. Hal ini sesuai dengan pendapat Rokeach (1973) yang menyatakan bahwa persepsi yang baik dari seseorang tentang nilai-nilai yang dianutnya dapat dijadikan acuan untuk menyeleksi dan mengembangkan perilakunya. Bahkan persepsinya tersebut dapat menjadi daya dorong yang ampuh untuk menumbuhkan kembangkan semangat hidupnya, termasuk di dalamnya adalah motivasi berprestasi (Yvon, 1997).

Mengingat apa dikerjakan oleh wirausahawan sebagian besar tergantung pada apa yang sedang memotivasinya maka dalam hal ini sebaiknya wirausahawan lebih menyadari konsep dirinya sehingga jika dia memiliki konsep diri yang positif maka diharapkan untuk dikembangkan, sebaliknya jika seorang wirausahawan memiliki konsep diri yang negatif maka diharapkan untuk dapat memperbaikinya sehingga seorang wirausahawan dapat menyelesaikan semua tugas-tugas yang diterima dengan sebaik baiknya.

Houston (Hidayat, 2000) dalam penelitiannya juga mengatakan bahwa motivasi pada seseorang sangat dipengaruhi oleh konsep dirinya. Pandangan atau penilaian seseorang terhadap dirinya dapat dijadikan bahan untuk memprediksi motivasinya.

PENUNTUP

Motivasi merupakan penggerak atau dorongan bagi setiap individu (wirausahawan) untuk bertingkah laku sesuai dengan harapan dan tujuan baik berasal dari dalam diri wirausahawan sendiri maupun berasal dari lingkungan luar diri atau orang lain.

Dengan kata lain bahwa semakin baik seseorang wirausahawan dalam memahami dan memandang kemampuan yang dimilikinya akan semakin dapat diprediksi motivasinya yang tinggi dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diterimanya.

Berdasarkan kenyataan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa konsep diri dan motivasi yang memainkan peran penting dalam tingkah laku yang ditampilkan seseorang, sehingga dapat disimpulkan pula bahwa konsep diri dan motivasi yang dimiliki oleh wirausahawan mempunyai pengaruh besar dalam proses menyelesaikan tugasnya, meski konsep diri dan motivasi antara wirausahawan satu dengan lainnya berbeda.

RANGKUMAN

1. Motivasi didefinisikan sebagai keadaan dalam diri individu yang menyebabkan mereka berperilaku dengan cara yang menjamin tercapainya suatu tujuan. Motivasi menerangkan mengapa orang-orang berperilaku seperti yang mereka lakukan.
2. Pada dasarnya motivasi merupakan penggerak atau dorongan bagi setiap individu (wirausahawan) untuk bertingkah laku sesuai dengan harapan dan tujuan baik berasal dari dalam diri wirausahawan sendiri maupun berasal dari lingkungan luar diri atau orang lain.
3. Sebaiknya wirausahawan selalu memiliki motivasi yang tinggi dan konsep diri yang lebih positif dalam menjalani kehidupan, meski motivasi dan konsep diri setiap individu (wirausahawan) memiliki bentuk yang berbeda-beda. Sehingga dapat menyelesaikan setiap tugas yang diterimanya baik tugas akademik maupun tugas sosial, serta semua kebutuhan dan harapan sebelumnya dapat tercapai atau dengan kata lain tujuan yang dicita-citakannya dapat dicapai.
4. Model motivasi kebutuhan dan tujuan dimulai dengan perasaan kebutuhan individu. Kebutuhan ini kemudian ditransformasi menjadi perilaku yang diarahkan untuk mendukung pelaksanaan perilaku tujuan. Tujuan dari perilaku tujuan adalah untuk mengurangi kebutuhan yang dirasakan.
5. Model ekspektasi Vroom didasarkan pada premis bahwa kebutuhan yang dirasakan menyebabkan perilaku kemanusiaan. Akan tetapi, disamping itu model ekspektasi Vroom mengungkapkan isu kekuatan motivasi. Kekuatan motivasi adalah tingkatan keinginan individu untuk menjalankan suatu perilaku. Ketika keinginan meningkat atau menurun, kekuatan motivasi dikatakan berfluktuasi.
6. Model motivasi Porter-Lawler menerima premis bahwa (a) kebutuhan yang dirasakan akan menyebabkan perilaku

- kemanusiaan; dan (b) usaha yang dilakukan untuk mencapai suatu tugas ditentukan oleh nilai balas jasa yang dirasakan yang dihasilkan dari suatu tugas dan probabilitas bahwa balas jasa tersebut akan menjadi nyata.
7. Terdapat beberapa bukti bahwa orang-orang pada umumnya memiliki kebutuhan yang kuat untuk mendapatkan respek dari diri sendiri, respek dari orang lain, promosi, dan pertumbuhan psikologis. Beberapa teori telah dikembangkan untuk membantu wirausahawan lebih mengerti kebutuhan tersebut. Teori-teori tersebut adalah (a) Hirarki kebutuhan Maslow, (b) rangkaian kesatuan kedewasaan-ketidak dewasaan Argyris, dan (c) motif berprestasi McClelland.
 8. Maslow menyatakan bahwa manusia mempunyai lima kebutuhan dasar: (a) kebutuhan fisiologis, (b) kebutuhan keamanan, (c) kebutuhan sosial, (d) kebutuhan penghargaan, dan (e) kebutuhan aktualisasi diri.
 9. Menurut rangkaian kesatuan Argyris, ketika seorang menjadi dewasa, mereka mempunyai kebutuhan yang meningkat akan (a) lebih banyak aktivitas, (b) keadaan yang relatif berdiri sendiri, (c) berperilaku dengan cara yang berbeda, (d) minat yang lebih mendalam, (e) mempertimbangkan perspektif dalam jangka relatif panjang, (f) menduduki posisi seimbang dengan orang dewasa lainnya, dan (g) mempunyai kesadaran diri dan mampu mengendalikan diri mereka. Tidak seperti hirarki Maslow, kebutuhan Argyris tidak disusun dalam hirarki.
 10. David McClelland mendefinisikan kebutuhan berprestasi (need for achievement atau Ach) sebagai keinginan untuk mengerjakan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien dibandingkan yang telah dikerjakan sebelumnya.
 11. Douglas McGregor mengidentifikasi dua perangkat asumsi dan merancang seperangkat Teori X dan yang lainnya Teori Y. Teori X melibatkan asumsi yang dirasa McGregor sering digunakan oleh wirausahawan sebagai dasar berhubungan dengan orang-orang, sementara Teori Y mewakili asumsi yang dirasa McGregor hendaknya secara konstan manajemen bekerja keras untuk menggunakannya.
 12. Rotasi pekerjaan adalah memindahkan individu-individu dari satu pekerjaan-pekerjaan yang tidak banyak membutuhkan individu individu untuk melaksanakan hanya satu pekerjaan sederhana dan terspesialisasi saja dalam jangka panjang.
 13. Penambahan pekerjaan adalah strategi lain yang dikembangkan

untuk mengatasi kebosanan terhadap pekerjaan yang lebih sederhana dan terspesialisasi. Penambahan pekerjaan menyatakan bahwa pekerjaan akan lebih memuaskan jika sejumlah operasi yang dilaksanakan oleh individu-individu menjadi meningkat.

14. Proses pembentukan motivator kedalam situasi kerja dinamakan pengayaan kerja.
15. Teori modifikasi perilaku menyatakan bahwa jika seorang wirausahawan ingin memodifikasi perilaku bawahan, dia harus menjamin bahwa konsekuensi yang diinginkan terjadi sebagai akibat perilaku tersebut.
16. Hukuman adalah penyajian dari konsekuensi perilaku yang tidak diinginkan dan/atau hilangnya konsekuensi perilaku yang diinginkan dan menurunkan kemungkinan perilaku tersebut berkelanjutan.
17. Semakin baik seseorang wirausahawan dalam memahami dan memandang kemampuan yang dimilikinya akan semakin dapat diprediksi motivasinya yang tinggi dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diterimanya.

LATIHAN

1. Apa yang dimaksud dengan motivasi?
2. Sebutkan tiga model motivasi?
3. Menurut model motivasi Vroom, kekuatan motivasi ditentukan oleh apa saja?
4. Bagaimana model ekspektasi motivasi Vroom dalam bentuk persamaan?
5. Apa premis dari model motivasi Porter-Lawler?
6. Sebutkan lima kebutuhan manusia dari model Hirarki Kebutuhan Maslow?
7. Menurut Arguris, ketika orang-orang mengalami kemajuan dari ketidak dewasaan menuju kedewasaan, mereka bergerak dari?
8. Apa yang dimaksud dengan kebutuhan berprestasi dari David McClelland?
9. Apa yang dimaksud tentang strategi motivasi yang paling dasar?
10. Jelaskan isi teori X dan teori Y, apa asumsi-asumsi dari kedua teori tersebut?
11. Apa yang dimaksud dengan rotasi pekerjaan, penambahan pekerjaan, dan pengayaan pekerjaan?

12. Apa yang disebut faktor higienis dan motivator dari Herzberg?
13. Apa yang dimaksud dengan modifikasi perilaku? bagaimana hal tersebut dilakukan?

PUSTAKA

- Handoko, Hani T, Dr. MBA dan Reksohadiprodjo Sukanto, Dr. M.Com.1996. *Organisasi Perusahaan*. Edisi kedua Yogyakarta. BPFE.
- M. Manullang & Marihot Manullang (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia* . Penerbit BPFE, Yogyakarta
- Malayu S. P. Hasibuan (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit PT. Bumi Aksara, Jakarta
- Sri Handayani (2001). “*Pengaruh Komputer Mikro Terhadap Kinerja dan Kepuasan Akuntan Publik*”, Tesis S2 UGM, Yogyakarta.
- Wahjosumidjo. (2002) *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wayne R. Pace & Don F. Fcmles. 2000. *Komunikasi Organisasi*. Bandung. PT. Remaja Rosdakarya.
- Latif, Daviz A, 2007, *Model for Teaching The Management Skills Component of Managerial Effectiveness to Pharmacy Student, Rivien*,
- Pearce II J.A., and Robinson Jr. R.B., 2007, *Strategic Management Formulation, Implementation, and Control*, 10th ed. McGraw-Hill.
- Robbins, S.P and Coulter, M. 2005, *Management*, 8th ed. International Edition.