

# ~MODUL~ PSIKOLOGI INDUSTRI

Disusun oleh :  
Resy Kumala Sari S.T., M.S



PROGRAM STUDI SI TEKNIK INDUSTRI  
FAKULTAS TEKNIK  
UNIVERSITAS PAHLAWAN TUANKU  
TAMBUSAI

## KATA PENGANTAR

*Kepada Para Mahasiswa Program Studi Teknik Industri,*

Selamat datang dalam modul mata kuliah Psikologi Industri. Mata kuliah ini memberikan wawasan yang mendalam mengenai aplikasi prinsip-prinsip psikologi dalam konteks lingkungan kerja dan organisasi. Dalam mata kuliah ini, kami akan menjelajahi konsep dasar Psikologi Industri serta bagaimana penerapannya dalam bidang Teknik Industri.

Psikologi Industri memainkan peran krusial dalam pemahaman tentang perilaku manusia di lingkungan kerja. Dalam dunia industri yang terus berkembang, pemahaman yang mendalam mengenai motivasi, kepuasan kerja, dinamika kelompok, dan manajemen sumber daya manusia menjadi kunci dalam mencapai keberhasilan organisasi.

Modul ini didesain untuk memberikan pemahaman yang kokoh dan aplikatif mengenai bagaimana prinsip-prinsip psikologis dapat diterapkan dalam berbagai situasi industri. Diharapkan modul ini akan membantu mahasiswa memperluas wawasan mereka serta memberikan landasan yang kuat dalam menerapkan konsep Psikologi Industri dalam konteks teknik industri.

Selamat menempuh perjalanan pembelajaran ini. Semoga modul ini memberikan manfaat yang besar bagi pemahaman Anda akan Psikologi Industri dalam konteks teknik industri yang dinamis.

**Resy Kumala Sari, S.T., M.S.**

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR .....	i
DAFTAR ISI.....	ii
Definisi dan Ruang Lingkup Psikologi Industri dan Organisasi.....	1
a. Tujuan Pembelajaran.....	1
b. Uraian Materi .....	1
1. Pengertian Psikologi Industri dan Organisasi .....	1
2. Hubungan Psikologi Industri dan Organisasi dengan Ilmu-ilmu Lain ..	3
3. Perkembangan Psikologi Industri dan Organisasi di Indonesia.....	7
Motivasi Kerja.....	11
a. Tujuan Pembelajaran.....	11
b. Uraian Materi .....	11
1. Pengertian Motivasi Kerja .....	11
2. Teori-teori Motivasi.....	13
3. Pendekatan Motivasi.....	21
Perbedaan Individu Dalam Organisasi.....	27
a. Tujuan Pembelajaran.....	27
b. Uraian Materi .....	27
1. Pengertian Perbedaan Individu Dalam Organisasi.....	27
2. Kepribadian.....	28
3. Kemampuan.....	31
4. Nilai .....	36
DAFTAR PUSTAKA .....	42

## Definisi dan Ruang Lingkup Psikologi Industri dan Organisasi

### a. Tujuan Pembelajaran

Mahasiswa diharapkan mampu memahami konsep dasar dan penerapan prinsip-prinsip Psikologi Industri, analisis kasus studi untuk mengidentifikasi faktor psikologis di tempat kerja, kemampuan presentasi terstruktur, pengembangan solusi praktis berdasarkan teori, kolaborasi melalui diskusi kelompok, serta pemahaman terhadap pengaruh konteks lokal dalam praktik manajemen sumber daya manusia.

### b. Uraian Materi

#### 1. Pengertian Psikologi Industri dan Organisasi

Psikologi Industri dan Organisasi (I-O Psychology) adalah cabang psikologi yang fokus pada perilaku manusia di lingkungan kerja dan organisasi. Ini melibatkan studi tentang bagaimana individu bekerja, berinteraksi, dan beradaptasi di tempat kerja serta bagaimana faktor-faktor psikologis memengaruhi produktivitas, kepuasan kerja, dan kesejahteraan di lingkungan kerja. Terminologi "industri" seringkali mencakup aspek perusahaan dan produksi dalam lingkup yang lebih luas, sementara "organisasi" mencakup struktur, budaya, dan dinamika kerja dalam berbagai jenis entitas seperti perusahaan, lembaga nirlaba, pemerintahan, dan sebagainya.

Psikologi Industri dan Organisasi mempelajari berbagai hal, mulai dari seleksi dan penempatan karyawan, pelatihan dan pengembangan, evaluasi kinerja, kepemimpinan, manajemen stres, motivasi, dinamika kelompok, hingga perubahan organisasi. Tujuan utamanya adalah untuk memahami bagaimana faktor psikologis dapat diterapkan untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan.

Industri juga mencakup makna pengertian mengenai perusahaan (Munandar, 2014). Istilah "industri" dalam konteks Psikologi Industri dan Organisasi tidak hanya terbatas pada sektor manufaktur atau produksi. Istilah

"industri" sering kali digunakan secara lebih luas untuk mencakup berbagai jenis organisasi atau perusahaan di berbagai sektor ekonomi. Ini mencakup perusahaan manufaktur, jasa, teknologi, layanan kesehatan, pendidikan, hingga sektor pemerintahan atau nirlaba.

Dalam konteks Psikologi Industri dan Organisasi, fokusnya bukan hanya pada industri manufaktur tetapi juga pada struktur, perilaku, dan dinamika psikologis individu di berbagai jenis organisasi atau perusahaan. Hal ini mencakup pengelolaan sumber daya manusia, manajemen karyawan, budaya perusahaan, dan berbagai aspek lain yang berkaitan dengan kinerja dan keberhasilan organisasi di berbagai sektor ekonomi.

Psikologi Industri dan Organisasi adalah suatu studi ilmiah tentang perilaku, kognisi, emosi, dan *motivasi* serta proses mental manusia yang ada dalam industri/organisasi yang berorientasi pada sistem kegiatan yang terkoordinasi dari suatu kelompok orang yang bekerja secara kooperatif untuk mencapai tujuan yang sama dibawah otoritas dan kepemimpinan tertentu (Wijono, 2010). Psikologi Industri dan Organisasi adalah bidang studi ilmiah yang menggabungkan pemahaman tentang perilaku, kognisi (proses pemikiran), emosi, motivasi, dan proses mental manusia di lingkungan industri atau organisasi. Studi ini fokus pada cara orang bekerja secara individu maupun dalam kelompok di dalam suatu sistem yang terorganisir, dimana mereka berkolaborasi untuk mencapai tujuan bersama di bawah arahan dan kepemimpinan tertentu. Dalam hal ini, psikolog industri dan organisasi memperhatikan bagaimana faktor-faktor seperti budaya organisasi, struktur hierarki, komunikasi, dan kebijakan manajemen mempengaruhi perilaku dan kinerja individu serta kelompok di tempat kerja.

Pemahaman yang mendalam tentang interaksi antara individu dan lingkungan kerja membantu dalam mengembangkan strategi yang lebih efektif untuk pengelolaan sumber daya manusia, meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, dan kesejahteraan secara keseluruhan dalam konteks organisasi. Dengan demikian, Psikologi Industri dan Organisasi merupakan bidang studi yang menyelidiki interaksi kompleks antara individu, kelompok, dan lingkungan kerja dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Melalui pemahaman yang dalam terhadap

faktor-faktor psikologis dan dinamika dalam konteks kerja, bidang ini berusaha untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan.

## **2. Hubungan Psikologi Industri dan Organisasi dengan Ilmu-ilmu Lain**

Ada bidang-bidang kajian yang merupakan bidang kajian bersama dari beberapa ilmu sosial, seperti perilaku konsumen sebagai kajian ilmu pemasaran dan psikologi industri dan organisasi, kepemimpinan sebagai bidang kajian sosiologi, psikologi sosial, budaya organisasi sebagai bidang kajian dari antropologi, sosiologi, psikologi industri dan organisasi (Munandar, 2014). Penggabungan berbagai disiplin ilmu dalam bidang kajian ini membantu dalam memberikan pandangan yang lebih luas dan komprehensif terhadap fenomena sosial yang kompleks, serta memungkinkan pengembangan teori dan praktik yang lebih terinformasi dan terpadu.

### **a) Hubungan antara psikologi industri dan organisasi dengan Perilaku Organisasi (Organizational Behaviour)**

Psikologi industri dan organisasi terhubung erat dengan dinamika organisasi, mengeksplorasi ranah kajian serupa. Ini adalah cabang ilmu yang memfokuskan pada tingkah laku manusia di lingkungan kerja, baik sebagai anggota tim maupun sebagai konsumen. Lebih dari itu, perannya membahas individu dan kelompok dengan tujuan menerapkan temuan ini dalam konteks industri dan organisasi guna mendukung tujuan bersama serta memberikan dampak yang bermanfaat bagi manusia dan organisasinya (Munandar, 2014). Keterkaitan antara psikologi industri dan organisasi dengan tingkah laku di dalam organisasi sangat erat. Keduanya mengeksplorasi bidang kajian yang serupa.

Psikologi Industri dan Organisasi (I-O Psychology) dan Perilaku Organisasi (Organizational Behavior) memiliki keterkaitan yang erat dalam konteks dunia kerja dan manajemen organisasi. Psikologi Industri dan Organisasi berkaitan dengan penerapan prinsip-prinsip psikologi dalam lingkungan kerja untuk meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, dan kesejahteraan karyawan. Ini mencakup seleksi dan penempatan karyawan, pelatihan, motivasi, penilaian kinerja, serta faktor-faktor psikologis dalam desain organisasi dan manajemen. Sementara



itu, Perilaku Organisasi adalah studi tentang bagaimana individu dan kelompok bertindak dalam konteks organisasi. Ini melibatkan analisis perilaku individu, dinamika kelompok, budaya organisasi, struktur organisasi, komunikasi, kepemimpinan, konflik, dan pengambilan keputusan di dalam organisasi.

Keduanya saling melengkapi: Psikologi Industri dan Organisasi menyediakan kerangka kerja untuk menerapkan pengetahuan psikologi dalam konteks organisasi, sementara Perilaku Organisasi memperluas pemahaman tentang perilaku manusia di dalam organisasi dan cara-cara untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Jadi, Psikologi Industri dan Organisasi dan Perilaku Organisasi sama-sama berperan dalam memahami dan memperbaiki dinamika organisasi serta mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan dalam lingkungan kerja.

## **b) Hubungan antara psikologi industri dan organisasi dengan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Perbedaan antara Psikologi Industri dan Organisasi (I-O Psychology) dengan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memang kadang sulit untuk dibedakan karena keduanya memiliki fokus pada manusia sebagai pekerja. Namun, perbedaan utama terletak pada perspektif dan pendekatan yang mereka gunakan dalam mempelajari kondisi di mana manusia bekerja.

Psikologi Industri dan Organisasi lebih menekankan pada aplikasi prinsip-prinsip psikologi dalam lingkungan kerja. I-O Psychology memeriksa aspek-aspek psikologis individu di tempat kerja, seperti seleksi karyawan, motivasi, dinamika kelompok, kepuasan kerja, penilaian kinerja, dan desain pekerjaan. Fokusnya adalah menerapkan pengetahuan psikologi untuk meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan karyawan serta efektivitas organisasi.

Sementara itu, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) lebih cenderung berfokus pada administrasi dan strategi pengelolaan sumber daya manusia di organisasi. Ini melibatkan rekrutmen, penggajian, pelatihan, manajemen kinerja, kebijakan, dan perkembangan karier karyawan. MSDM lebih menekankan pada fungsi manajemen yang mencakup perencanaan strategis dan implementasi kebijakan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi.

Jadi, sementara keduanya mempelajari manusia sebagai pekerja, Psikologi Industri dan Organisasi lebih fokus pada aspek psikologis dan perilaku di lingkungan kerja, sementara Manajemen Sumber Daya Manusia lebih terkait dengan strategi manajemen yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi.

Psikologi Industri dan Organisasi, seperti yang disebutkan oleh Munandar (2014), memfokuskan diri pada memahami perilaku pekerja dan bagaimana cara manajemen dapat mengelolanya secara efektif. Ini mencakup studi tentang faktor-faktor psikologis yang memengaruhi kinerja, kepuasan, motivasi, dinamika kelompok, serta pengembangan strategi manajemen yang sesuai dengan karakteristik individu dan kelompok di dalam organisasi. Jadi, dalam ranah Psikologi Industri dan Organisasi, fokusnya bukan hanya pada mempelajari perilaku manusia dalam konteks umum, tetapi lebih pada bagaimana pemahaman tersebut dapat diterapkan dalam pengelolaan efektif terhadap pekerja di lingkungan kerja. Ini melibatkan penerapan pengetahuan psikologi untuk meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, dan kesejahteraan pekerja sambil mempertimbangkan tujuan-tujuan organisasi.

Studi yang dilakukan oleh Peggans, Chandra, & McAlarnis (1986) dan Wijono (2015) menunjukkan bahwa Psikologi Industri dan Organisasi cenderung menekankan penelitian terhadap aspek-aspek psikologis yang memengaruhi pengembangan sumber daya manusia dalam konteks organisasi. Hal ini mencakup analisis terhadap faktor-faktor seperti motivasi, dinamika kelompok, kepuasan kerja, komunikasi, kepemimpinan, serta berbagai variabel psikologis yang mempengaruhi perilaku dan performa individu di tempat kerja.

Sementara itu, program-program manajemen sumber daya manusia atau program bisnis lainnya mungkin lebih cenderung melibatkan aspek administratif, strategis, dan manajerial dalam pengelolaan sumber daya manusia. Mereka mungkin lebih fokus pada pengembangan kebijakan, prosedur, perencanaan strategis, serta implementasi praktik-praktik manajemen yang efektif dalam memanfaatkan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan bisnis.



Jadi, perbedaan kunci antara Psikologi Industri dan Organisasi dengan program-program manajemen atau bisnis lainnya adalah dalam pendekatan dan fokus kajiannya terhadap faktor-faktor psikologis yang mempengaruhi pengembangan sumber daya manusia di lingkungan kerja.

### **c) Ergonomi: Perpaduan antara Psikologi Industri dan Teknik**

Ergonomi merupakan bidang yang menggabungkan prinsip-prinsip Psikologi Industri dengan prinsip-prinsip Teknik untuk menciptakan lingkungan kerja yang sesuai dengan kebutuhan fisik dan psikologis manusia. Psikologi Industri memberikan pemahaman tentang bagaimana perilaku dan psikologi individu berinteraksi dengan lingkungan kerja. Ini termasuk aspek-aspek seperti motivasi, kepuasan kerja, stres, kognisi, dan preferensi individu terhadap pekerjaan. Dalam konteks ergonomi, Psikologi Industri membantu memahami bagaimana faktor-faktor psikologis ini mempengaruhi kenyamanan, kinerja, dan kesejahteraan individu di tempat kerja.

Di sisi lain, Teknik, khususnya dalam konteks ergonomi, menekankan desain sistem dan lingkungan kerja agar sesuai dengan karakteristik fisik dan kognitif manusia. Ini melibatkan perencanaan desain alat-alat kerja, mesin, perangkat lunak, tata letak tempat kerja, serta lingkungan kerja secara keseluruhan agar cocok dengan kemampuan fisik, ergonomi postur tubuh, dan kebutuhan psikologis manusia. Jadi, ergonomi sebagai perpaduan antara Psikologi Industri dan Teknik mencoba untuk menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya mendukung kesehatan fisik tetapi juga kesejahteraan mental dan kinerja optimal bagi individu. Ini menggabungkan pemahaman tentang aspek psikologis manusia dengan desain teknis yang sesuai untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik dan efisien.

Bidang ergonomi adalah asal mula istilah psikologi terapan, karena mereka yang melakukan hal ini selama perang adalah mereka yang pertama kali menerapkan prinsip-prinsip penelitian psikologis di lingkungan kerja (King, 2014). Ahli ergonomi mewakili berbagai macam keahlian mulai dari persepsi, atensi, dan kognisi (individu yang tahu mengenai penempatan tombol pada papan kendali atau warna yang lebih disukai untuk tombol tersebut), pembelajaran (individu yang merancang program pelatihan penggunaan mesin), sampai pada psikolog sosial dan

lingkungan (individu yang menjawab permasalahan seperti bagaimana hidup di lingkungan yang terbatas seperti pesawat ulang alik) (King, 2014).

Bidang ergonomi memang memiliki hubungan yang kuat dengan asal usul psikologi terapan. Selama perang, praktisi ergonomi pertama kali menerapkan prinsip-prinsip psikologis dalam lingkungan kerja. Sebagaimana disebut oleh King (2014), para ahli ergonomi mewakili berbagai keahlian, mulai dari persepsi, atensi, hingga kognisi. Para ahli ergonomi memiliki pengetahuan mendalam mengenai hal-hal seperti penempatan tombol pada papan kendali atau preferensi warna yang mempengaruhi pemakaiannya. Mereka juga terlibat dalam perancangan program pelatihan untuk penggunaan mesin, serta menangani aspek-aspek psikologis sosial dan lingkungan, seperti adaptasi individu terhadap lingkungan yang terbatas, seperti dalam kondisi hidup di pesawat ulang alik.

Dalam konteks ini, ergonomi menjadi panggung bagi penerapan prinsip-prinsip psikologis di lingkungan kerja, mencakup beragam bidang pengetahuan dari psikologi yang diterapkan secara praktis dalam perancangan lingkungan kerja yang lebih optimal bagi kesejahteraan dan kinerja manusia.

### **3. Perkembangan Psikologi Industri dan Organisasi di Indonesia**

Di Indonesia, perkembangan Psikologi Industri dan Organisasi (I-O Psychology) telah menunjukkan pertumbuhan yang positif seiring dengan perkembangan ekonomi dan organisasi di negara ini. Sejak awal 1980-an, Psikologi Industri dan Organisasi mulai mendapatkan perhatian yang lebih besar di Indonesia. Perguruan tinggi mulai menawarkan program-program pendidikan formal dalam bidang ini, menyediakan pendidikan tinggi bagi calon psikolog yang ingin fokus pada aplikasi psikologi dalam konteks kerja dan organisasi.

Selain itu, penelitian-penelitian di bidang ini juga semakin berkembang, terutama dalam konteks lokal yang menggabungkan prinsip-prinsip psikologi dengan kebutuhan dan dinamika khas dalam lingkungan kerja Indonesia. Penelitian-penelitian tersebut mencakup topik-topik seperti adaptasi budaya di tempat kerja, motivasi kerja di konteks lokal, strategi manajemen sumber daya

manusia yang sesuai dengan budaya Indonesia, dan adaptasi teknologi dalam lingkungan kerja lokal.

Perkembangan Psikologi Industri dan Organisasi di Indonesia juga tercermin dalam meningkatnya peran psikolog industri dan organisasi dalam berbagai sektor, termasuk industri manufaktur, layanan, kesehatan, pemerintahan, dan sektor swasta lainnya. Mereka berperan dalam seleksi karyawan, pelatihan, penilaian kinerja, pengembangan organisasi, dan manajemen sumber daya manusia secara umum.

Meskipun masih banyak tantangan dalam pengembangan Psikologi Industri dan Organisasi di Indonesia, seperti pemahaman yang lebih mendalam tentang keunikan budaya lokal serta integrasi teknologi dalam praktik-praktik kerja, namun langkah-langkah menuju perkembangan yang lebih maju dan berkelanjutan terus dilakukan oleh komunitas psikolog industri dan organisasi di Indonesia.

Psikologi industri merupakan cabang dari psikologi yang ketika itu masih menerapkan penggunaan tes dalam rangka seleksi dan penjurusan sekolah lalu berubah menjadi ilmu yang dapat dikembangkan teorinya melalui penelitian-penelitian yang dilakukan (Munandar, 2014). Psikologi Industri memang awalnya banyak menggunakan tes dalam konteks seleksi karyawan dan penjurusan sekolah. Namun, seiring perkembangan waktu, bidang ini telah mengalami transformasi menjadi ilmu yang lebih maju, terutama dalam pengembangan teori-teori yang didukung oleh penelitian-penelitian.

Pada awalnya, penggunaan tes dalam Psikologi Industri dan Organisasi sering kali terfokus pada tes-tes psikologis seperti tes kepribadian, tes kognitif, dan tes kemampuan untuk melakukan seleksi dan penilaian karyawan. Namun, seiring dengan perkembangan, fokus bidang ini bergeser ke arah yang lebih luas, termasuk aspek-aspek seperti motivasi, kepuasan kerja, dinamika kelompok, kepemimpinan, dan pengembangan organisasi.

Perubahan ini terjadi seiring dengan pengembangan teori-teori yang didukung oleh penelitian empiris. Penelitian-penelitian di Psikologi Industri dan Organisasi menjadi lebih mendalam dan terfokus pada pemahaman yang lebih baik tentang perilaku individu dan kelompok di lingkungan kerja. Hal ini

memungkinkan pengembangan teori-teori yang lebih relevan dan aplikatif dalam memahami dinamika organisasi dan karyawan di dalamnya.

Dengan demikian, Psikologi Industri dan Organisasi telah berubah dari sekadar penggunaan tes menjadi ilmu yang lebih berkembang dan mampu menghasilkan pengetahuan yang lebih mendalam dan terperinci tentang perilaku manusia di lingkungan kerja, didukung oleh penelitian-penelitian yang terus dilakukan.

## **a. Rangkuman**

Psikologi Industri dan Organisasi (I-O Psychology) adalah cabang psikologi yang mempelajari perilaku manusia di lingkungan kerja dan organisasi. Ini mencakup aplikasi prinsip-prinsip psikologi untuk memahami individu, kelompok, dan dinamika organisasi di tempat kerja. Psikologi Industri dan Organisasi memperhatikan perilaku individu dan kelompok di organisasi serta mempelajari faktor-faktor psikologis yang memengaruhi kinerja, motivasi, dan kepuasan kerja. Psikologi Industri dan Organisasi berperan dalam seleksi, pelatihan, motivasi, dan pengelolaan karyawan secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi dalam MSDM. Ergonomi memadukan prinsip-prinsip Psikologi Industri dengan Teknik untuk merancang lingkungan kerja yang sesuai dengan kebutuhan fisik dan psikologis manusia. Di Indonesia, Psikologi Industri dan Organisasi mengalami pertumbuhan yang positif seiring dengan perkembangan ekonomi. Terdapat peningkatan dalam program pendidikan, penelitian, serta peran psikolog industri dan organisasi dalam berbagai sektor, mempengaruhi praktik manajemen sumber daya manusia serta peningkatan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Dengan fokus pada perilaku dan dinamika di lingkungan kerja, Psikologi Industri dan Organisasi terus berkembang dan memberikan kontribusi penting dalam meningkatkan kesejahteraan dan kinerja individu serta organisasi.

## **b. Tugas**

**Judul Tugas: Penelitian Terkini dalam Psikologi Industri dan Organisasi**

## **Deskripsi Tugas (Presentasi):**

1. Pilihlah satu topik terkini dalam Psikologi Industri dan Organisasi, seperti "Pengaruh Teknologi dalam Keseimbangan Kerja-Hidup" atau "Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Produktivitas Tim."
2. Lakukan riset tentang topik tersebut dan susunlah presentasi dengan durasi maksimal 15 menit yang mencakup:
  - Pengenalan teori-teori terkait dengan topik.
  - Studi kasus atau penelitian terbaru yang mendukung atau menantang teori tersebut.
  - Implikasi dari temuan tersebut dalam konteks praktis di lingkungan kerja.
3. Presentasikan hasil riset dan analisis Anda kepada kelas atau dalam format yang ditentukan.

## **c. Tes Formatif**

### **Tes Essai:**

**Instruksi: Tulislah esai berdasarkan pertanyaan di bawah ini dalam rentang 500-800 kata.**

**Pertanyaan:** Bagaimana Psikologi Industri dan Organisasi mempengaruhi strategi manajemen sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi? Jelaskan peran Psikologi Industri dan Organisasi dalam pengelolaan sumber daya manusia dengan memberikan contoh konkret dari situasi di lingkungan kerja.

## Motivasi Kerja

### a. Tujuan Pembelajaran

Tujuan pembelajaran pada materi adalah mahasiswa diharapkan mampu memahami, menganalisis, dan menerapkan konsep-konsep motivasi kerja serta menghubungkannya dalam merancang lingkungan kerja inklusif dan produktif dalam konteks organisasi.

### b. Uraian Materi

#### 1. Pengertian Motivasi Kerja

Rivai dan Sagala (2011): Motivasi sebagai dorongan individu untuk melakukan tindakan karena mereka ingin melakukannya. Ini menyoroti elemen keinginan intrinsik yang mendorong seseorang untuk bertindak. Rivai dan Sagala menekankan aspek yang sangat penting dari motivasi, yaitu keinginan intrinsik. Dorongan untuk melakukan sesuatu karena individu ingin melakukannya merupakan gambaran dari motivasi yang bersumber dari dalam individu itu sendiri. Keinginan intrinsik adalah faktor-faktor internal, seperti minat, kepuasan pribadi, rasa pencapaian, atau nilai-nilai personal, yang mendorong individu untuk bertindak atau bekerja. Motivasi intrinsik ini seringkali dianggap lebih kuat dan berkelanjutan daripada motivasi ekstrinsik yang datang dari faktor luar, seperti imbalan finansial atau tekanan eksternal.

Dalam konteks motivasi kerja, memahami keinginan intrinsik individu bisa membantu manajer atau pemimpin organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan mendorong karyawan untuk merasa terlibat, memiliki perasaan pencapaian, dan merasa dihargai atas kontribusi mereka. Hal ini dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan, pada gilirannya, dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan.

Ardana, Mujiati & Utama (2012) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja. Ini menyoroti peran motivasi dalam menciptakan semangat dan dorongan untuk bekerja. Mereka



menyoroti bagaimana motivasi menciptakan energi positif yang mendorong individu untuk bekerja dengan semangat dan antusiasme yang tinggi. Dalam konteks motivasi kerja, penting untuk memahami bahwa dorongan atau semangat ini dapat memengaruhi kinerja individu di tempat kerja. Ketika seseorang merasa termotivasi, mereka cenderung lebih bersemangat, fokus, dan produktif dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Dorongan atau semangat yang dihasilkan dari motivasi kerja juga dapat berdampak pada kualitas pekerjaan, kreativitas, inisiatif, dan keterlibatan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, memahami apa yang memicu motivasi kerja dan bagaimana menciptakan lingkungan yang mendukung motivasi yang tinggi adalah penting bagi manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan.

Robbins (2003) dan Triatna (2015) menyatakan bahwa motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang didorong oleh pemenuhan kebutuhan individual. Ini menggambarkan bagaimana motivasi bisa menjadi alat untuk memenuhi kebutuhan individu sekaligus mencapai tujuan organisasi. Ini menggambarkan motivasi sebagai konsep yang mengaitkan antara pemenuhan kebutuhan individu dengan tujuan organisasi. Mereka menyoroti bahwa motivasi mendorong individu untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi, yang pada gilirannya dapat memenuhi kebutuhan mereka sendiri sekaligus membantu organisasi mencapai tujuan mereka.

Pendekatan ini menekankan bahwa kebutuhan individual setiap anggota organisasi dapat menjadi pemicu motivasi. Ketika organisasi mampu memahami dan mengakomodasi kebutuhan ini, seperti kebutuhan akan pengakuan, pertumbuhan, tanggung jawab, atau hubungan sosial, maka mereka bisa memotivasi individu untuk memberikan usaha yang lebih besar dan lebih baik dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan memperhatikan kebutuhan individu dan menciptakan lingkungan yang mendukung pemenuhan kebutuhan tersebut, organisasi dapat menciptakan keseimbangan antara kepentingan individu dan tujuan organisasi. Pendekatan ini memungkinkan motivasi menjadi alat yang kuat dalam mendorong kinerja yang optimal dan pencapaian tujuan bersama dalam lingkungan kerja.



Sumber :Malayu S.P Hasibuan (2010:151)

Menurut Hasibuan dalam bukunya, proses motivasi dapat dijelaskan sebagai serangkaian langkah atau tahapan yang melibatkan faktor-faktor tertentu yang mempengaruhi individu untuk bertindak atau berperilaku secara tertentu. Proses motivasi ini sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kebutuhan individu, nilai-nilai, keyakinan, tujuan, dan persepsi terhadap lingkungan dan situasi. Selain itu, faktor eksternal seperti lingkungan kerja, dukungan sosial, dan insentif juga dapat memengaruhi bagaimana individu tergerak untuk bertindak.

Secara keseluruhan, definisi-definisi tersebut menyoroti bahwa motivasi merupakan kekuatan internal yang mempengaruhi perilaku individu. Pemahaman akan motivasi ini penting dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia, karena memungkinkan organisasi untuk mengarahkan, memotivasi, dan memanfaatkan potensi individu agar dapat bekerja secara efektif dan mencapai tujuan bersama.

## 2. Teori-teori Motivasi

Teori-teori motivasi bisa diklasifikasikan menjadi dua kategori utama: teori dini yang berkembang sebelum tahun 1950-an dan teori kontemporer yang lebih modern. Perbedaan di antara keduanya mencakup pendekatan, fokus, dan pandangan terhadap sifat motivasi individu.

a) Teori Dini Motivasi (Sebelum tahun 1950-an)

## 1) Teori Hirarki Kebutuhan (Abraham Maslow)

Abraham Maslow mengemukakan lima kebutuhan manusia berdasarkan tingkat kepentingannya mulai dari yang rendah, yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan ego, dan yang paling tinggi kebutuhan akan aktualisasi diri. Menurut, teori Maslow, manusia berusaha memenuhi kebutuhan tingkat rendahnya terlebih dahulu sebelum memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Konsumen yang telah bisa memenuhi kebutuhan dasarnya, maka kebutuhan lainnya yang lebih tinggi biasanya muncul dan begitulah seterusnya (Sumarwan, 2011). Konsep utama dalam teori ini adalah bahwa individu cenderung bergerak dari tingkat kebutuhan yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi dalam hierarki ini ketika kebutuhan yang lebih rendah sudah terpenuhi. Misalnya, ketika seseorang telah memiliki makanan, air, dan tempat tinggal yang cukup (kebutuhan fisiologis), mereka kemudian mungkin mulai fokus pada kebutuhan akan rasa aman, dan seterusnya.

Teori Maslow menyajikan pemahaman yang penting tentang motivasi manusia, menekankan bahwa pemenuhan kebutuhan yang lebih tinggi sering kali muncul setelah kebutuhan yang lebih rendah terpenuhi. Namun, penting untuk diingat bahwa tidak semua individu mengikuti hierarki ini secara linier; banyak faktor lain yang dapat memengaruhi bagaimana kebutuhan diprioritaskan dan dipenuhi oleh individu. Kesimpulannya, teori hirarki kebutuhan Maslow memberikan konsep yang penting dalam memahami motivasi manusia, sementara juga menunjukkan bahwa motivasi dan kebutuhan manusia adalah proses yang kompleks dan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor dalam kehidupan mereka.

## 2) Teori Teori X dan Y (Douglas McGregor):

Teori X dan Y menggambarkan dua pendekatan manajemen terhadap motivasi karyawan. Teori X menganggap bahwa orang-orang secara alami malas dan butuh diawasi, sementara Teori Y melihat bahwa orang-orang memiliki potensi intrinsik dan motivasi untuk bekerja keras. McGregor mengelompokkan sifat manusia ke dalam dua tipe, X dan Y. Teori X menegaskan bahwa karyawan kurang antusias terhadap pekerjaan, enggan memiliki tanggung jawab, dan memerlukan dorongan eksternal untuk mencapai prestasi. Sebaliknya, Teori Y menggambarkan

bahwa karyawan menikmati tugas mereka, memiliki kreativitas, berupaya untuk bertanggung jawab, dan dapat mengarahkan diri sendiri (Triatna, 2015). Untuk memahami sepenuhnya teori tersebut, penting juga memahami konsep hierarki kebutuhan Maslow. Menurut Teori Y, kebutuhan yang lebih tinggi cenderung lebih dominan dalam individu. McGregor meyakini bahwa Teori Y lebih sah daripada Teori X. Oleh karena itu, dia mendorong pendekatan partisipatif dalam pengambilan keputusan, tanggung jawab yang diberikan, tugas yang menantang, dan kerja sama kelompok yang kuat untuk memaksimalkan motivasi karyawan (Robbins & Judge, 2015).

**Teori X** menggambarkan pandangan bahwa karyawan secara alami malas, tidak menyukai tanggung jawab, dan membutuhkan pengawasan yang ketat. McGregor memandang bahwa pendekatan manajemen yang didasarkan pada Teori X cenderung memaksa, mengontrol, dan mengarahkan karyawan karena diasumsikan bahwa mereka tidak akan bekerja secara mandiri atau bermotivasi. **Teori Y**, di sisi lain, menyoroti pandangan bahwa karyawan memiliki motivasi bawaan untuk bekerja, bersikap kreatif, dan ingin bertanggung jawab atas pekerjaan mereka. McGregor percaya bahwa pendekatan manajemen yang berbasis pada Teori Y, yang mencakup partisipasi dalam pengambilan keputusan, memberikan tanggung jawab, pekerjaan yang lebih menantang, dan hubungan kelompok yang baik, dapat lebih meningkatkan motivasi karyawan.

McGregor percaya bahwa Teori Y lebih valid daripada Teori X karena mencerminkan pandangan yang lebih positif terhadap karyawan. Ini menunjukkan bahwa karyawan bukanlah hanya sekadar "alat" untuk mencapai tujuan organisasi, melainkan individu yang mampu berkontribusi dan termotivasi untuk mencapai keberhasilan. Keterkaitan dengan teori hierarki kebutuhan Maslow yang disebutkan menggambarkan bahwa Teori Y mendukung gagasan bahwa karyawan cenderung memprioritaskan kebutuhan yang lebih tinggi dalam hierarki Maslow setelah kebutuhan yang lebih rendah terpenuhi. Ini mendukung pendapat bahwa memberikan kesempatan untuk kreativitas, tanggung jawab, dan pertumbuhan pribadi dapat meningkatkan motivasi karyawan.

### 3) Teori Motivasi-Higiene

Teori motivasi-Higiene dikemukakan oleh Frederick Herzberg. Menurutnya, faktor-faktor intrinsik dihubungkan dengan kepuasan kerja, sementara faktor-faktor ekstrinsik dikaitkan dengan ketidakpuasan. Artinya, dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan sesuatu itu muncul karena ada faktor-faktor intrinsik dan ekstrinsik yang berkaitan dengan pemenuhan kepuasan diri (Triatna, 2015).

Teori Motivasi-Higiene, juga dikenal sebagai Teori Two-Factor, merupakan konsep yang diperkenalkan oleh Frederick Herzberg dalam studinya tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan dan ketidakpuasan kerja. Menurut teori ini, terdapat dua faktor utama yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya: faktor motivasi (intrinsik) dan faktor higiene (ekstrinsik). Faktor-faktor ini terkait dengan kepuasan kerja yang sebenarnya. Ini termasuk rasa pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, pertumbuhan pribadi, dan kepuasan dari pekerjaan itu sendiri. Ketika faktor-faktor ini ada dan kuat, mereka cenderung meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja.

Faktor-faktor ini berkaitan dengan lingkungan kerja dan faktor-faktor luar yang mempengaruhi pekerjaan seseorang. Contohnya adalah kondisi kerja fisik, gaji, relasi antara atasan dan bawahan, kebijakan perusahaan, keamanan pekerjaan, dan kondisi kerja lainnya. Ketika faktor-faktor ini kurang atau tidak memuaskan, mereka cenderung menyebabkan ketidakpuasan dalam pekerjaan. Herzberg berpendapat bahwa faktor-faktor motivasi (seperti rasa pencapaian, tanggung jawab, pertumbuhan pribadi) mempengaruhi perilaku seseorang secara positif, sementara faktor-faktor higiene (seperti gaji, kondisi kerja, kebijakan perusahaan) cenderung hanya mengurangi ketidakpuasan tanpa secara langsung meningkatkan kepuasan.

Dalam konteks teori ini, kepuasan kerja dihasilkan oleh faktor-faktor intrinsik yang mendorong pencapaian dan pertumbuhan pribadi, sementara ketidakpuasan dihasilkan oleh kurangnya atau ketidakmemenuhan faktor-faktor ekstrinsik yang terkait dengan lingkungan kerja. Namun, penting untuk diingat bahwa teori ini telah diperdebatkan dan tidak selalu secara universal dapat menjelaskan motivasi dan kepuasan kerja dalam semua situasi kerja atau untuk semua individu.

Faktor-faktor hygiene atau pemeliharaan mencakup antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan seorang individu dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan-rekan sekerjanya, teknik penyeliaan yang diterapkan oleh para penyelia, kebijakan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku (Kaswan, 2017). Semua faktor-faktor ini, menurut teori Higiene-Motivasi Herzberg, berkontribusi pada lingkungan kerja yang mempengaruhi tingkat kepuasan atau ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaannya. Jika faktor-faktor ini kurang memuaskan atau tidak memenuhi harapan, mereka cenderung menyebabkan ketidakpuasan, tetapi memperbaikinya mungkin hanya mengurangi ketidakpuasan tanpa secara signifikan meningkatkan kepuasan.

b) Teori Kontemporer Motivasi (Setelah tahun 1950-an):

1) Teori Pengaturan Tujuan (Goal-Setting Theory - Edwin Locke)

Teori ini menyoroti bahwa menetapkan tujuan yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan terbatas waktu dapat meningkatkan motivasi individu. Teori Penetapan Tujuan (Goal Setting Theory) pertama kali dipopulerkan oleh Edwin A. Locke pada tahun 1968, namun, konsepnya memiliki akar dalam penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Mace pada tahun 1935. Mace melakukan studi tentang pengaruh yang berbeda dari dua jenis instruksi tugas yang diberikan kepada subjek penelitian: satu berupa instruksi tugas yang jelas dan yang lainnya berupa instruksi untuk melakukan yang terbaik. Studi ini kemudian ditulis ulang oleh Ryan dan Smith dalam buku "Industrial Psychology" pada tahun 1954.

Namun, penting untuk dicatat bahwa dalam studi Mace tersebut, tidak ada analisis statistik yang dilakukan untuk mendukung temuan-temuan tersebut. Locke kemudian memperluas dan mengembangkan teori ini, memberikan landasan empiris yang lebih kuat dengan menghubungkan tujuan yang spesifik, menantang, dan terukur dengan peningkatan kinerja. Locke menegaskan bahwa penetapan tujuan yang jelas dan spesifik, ketika diadopsi dengan komitmen yang kuat, dapat mempengaruhi motivasi individu dan kinerja mereka. Teori ini menunjukkan bahwa tujuan-tujuan yang menantang dan terukur dapat memotivasi orang untuk bekerja lebih keras dan fokus dalam pencapaian tujuan tersebut.



Jadi, sementara konsep awal tentang pengaruh tujuan terhadap kinerja berasal dari penelitian Mace, Locke yang membawa teori ini ke dalam sorotan ilmiah dan memberikan landasan kuat melalui penelitian empiris untuk menguatkan hubungan antara penetapan tujuan yang tepat dengan peningkatan kinerja.

Dalam studi yang dilakukan oleh (Locke, 1968), ada 3 (tiga) argumen yang mendasari awal terbentuknya teori penetapan tujuan, yaitu: (1) tujuan yang sulit akan menghasilkan kinerja, dalam hal ini output yang lebih baik daripada tujuan yang lebih mudah; (2) tujuan yang sulit namun spesifik akan menghasilkan output yang lebih baik daripada tujuan yang sebatas "lakukan yang terbaik"; (3) niat dan kebebasan memilih mempengaruhi kualitas kinerja.

Salah satu argumen pertama adalah bahwa tujuan yang sulit akan mendorong individu untuk mencapai hasil atau kinerja yang lebih tinggi daripada tujuan yang lebih mudah atau kurang menantang. Dalam hal ini, tujuan yang menantang atau sulit memberikan motivasi yang lebih besar kepada individu untuk bekerja lebih keras guna mencapainya.

Locke juga menekankan bahwa tujuan yang sulit dan spesifik cenderung menghasilkan output yang lebih baik daripada tujuan yang hanya sebatas "lakukan yang terbaik". Tujuan yang jelas dan spesifik memberikan arah yang lebih tepat bagi individu, memungkinkan mereka untuk fokus dan merencanakan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapainya.

Terdapat argumen bahwa motivasi dan kualitas kinerja dipengaruhi oleh niat individu untuk mencapai tujuan tertentu, serta tingkat kebebasan yang dimiliki individu dalam menetapkan tujuan mereka sendiri. Individu yang memiliki niat yang kuat untuk mencapai tujuan tertentu dan diberi kebebasan untuk menetapkan tujuan mereka cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Argumen-argumen ini menjadi landasan bagi teori penetapan tujuan karena menyoroti pentingnya tujuan yang spesifik, menantang, dan mengarahkan dalam mempengaruhi motivasi dan kinerja individu.

### a) Teori Harapan (Expectancy Theory - Victor Vroom)

Teori ini menekankan bahwa motivasi individu dipengaruhi oleh harapan mereka terhadap hasil dari tindakan mereka dan seberapa besar nilai dari hasil

tersebut bagi mereka. Teori pengharapan merupakan salah satu dari teori motivasi, definisi dari teori pengharapan adalah kekuatan dari kecenderungan untuk bertindak dengan cara tertentu bergantung pada kekuatan pengharapan bahwa tindakan itu akan diikuti oleh output tertentu dan tergantung pada daya tarik output tersebut bagi individu itu (Robbins dan Judge, 2017).

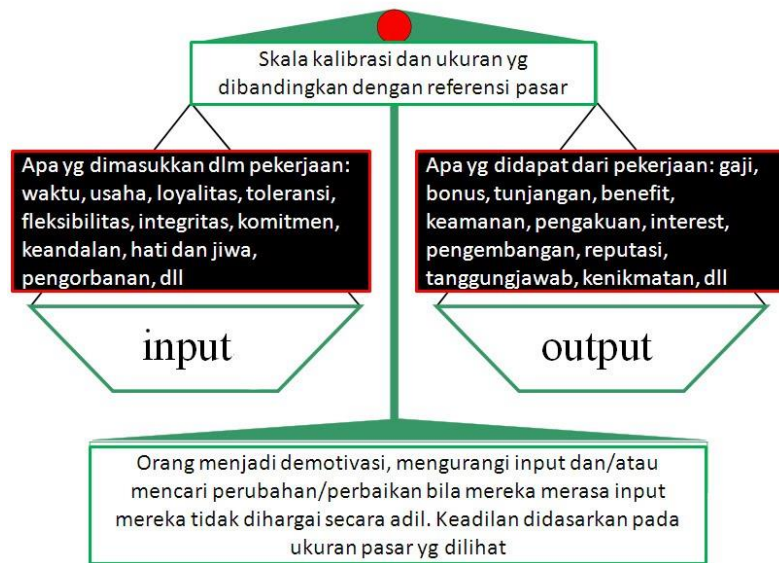
Teori pengharapan adalah salah satu teori motivasi yang menyoroiti bagaimana harapan individu terhadap hasil atau output dari tindakan mereka mempengaruhi motivasi mereka untuk bertindak secara tertentu. Kekuatan pengharapan mengacu pada seberapa kuat keyakinan individu bahwa tindakan tertentu yang mereka ambil akan menghasilkan hasil atau output yang diharapkan. Semakin kuat keyakinan atau pengharapan bahwa tindakan tersebut akan menghasilkan hasil yang diinginkan, semakin mungkin individu akan termotivasi untuk melakukan tindakan itu. Daya tarik output merujuk pada seberapa menarik atau berharga hasil atau output tersebut bagi individu tersebut. Daya tarik ini dapat bervariasi tergantung pada preferensi, nilai, atau kepentingan individu terhadap hasil yang diharapkan. Semakin menarik hasil tersebut bagi individu, semakin besar kemungkinan mereka termotivasi untuk bertindak.

Teori pengharapan menekankan bahwa motivasi individu untuk bertindak tidak hanya didasarkan pada harapan mereka tentang hasil yang mungkin terjadi, tetapi juga sejauh mana mereka menginginkan hasil tersebut. Ini menggambarkan kompleksitas motivasi manusia yang tidak hanya bergantung pada harapan atas hasil, tetapi juga pada seberapa pentingnya hasil itu bagi individu dalam mencapai tujuan mereka atau memenuhi kebutuhan dan keinginan pribadi.

## b) Teori Keadilan (Equity Theory - Adams)

Teori ini berfokus pada persepsi individu tentang adil atau tidaknya perlakuan di lingkungan kerja, dan bagaimana persepsi ini memengaruhi motivasi mereka. Pendekatan teori motivasi kontemporer cenderung lebih memperhatikan aspek psikologis, kognitif, dan sosial dalam memahami motivasi individu, sementara teori-teori dini sering kali lebih menekankan pada konsep hierarki kebutuhan dan aspek-aspek dasar dalam motivasi.

Diagram Teori Ekuitas Adam – Motivasi Kerja



Teori keadilan adalah ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil akan lebih termotivasi dalam bekerja (William, 2007). Lebih lanjut menurut Dessler dan Tan (2009) dalam teori keadilan mengatakan bahwa karyawan mencari keadilan di dalam pekerjaannya. Karyawan menginginkan adanya keadilan antara kontribusi yang telah diberikan kepada organisasi dengan hasil yang didapatkan. Teori keadilan dalam konteks manajemen sumber daya manusia menyoroti pentingnya persepsi karyawan tentang keadilan dalam perlakuan mereka di tempat kerja. Definisi yang Anda sebutkan menunjukkan bahwa keadilan dianggap sebagai faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa mereka diperlakukan secara adil dalam berbagai aspek pekerjaan, seperti pengakuan atas kontribusi mereka, penghargaan yang setara dengan usaha yang mereka berikan, dan perlakuan yang adil dari atasan dan organisasi, hal itu dapat meningkatkan motivasi mereka untuk bekerja lebih baik.

Karyawan memiliki harapan untuk adanya keadilan antara kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi dengan hasil atau imbalan yang mereka terima. Mereka mengharapkan bahwa usaha yang mereka lakukan akan dihargai dan diimbangi dengan imbalan yang sesuai, baik dalam bentuk penghargaan finansial, pengakuan, kesempatan pengembangan, atau keadilan dalam kebijakan perusahaan. Teori keadilan menekankan bahwa persepsi karyawan tentang keadilan dalam

perlakuan di tempat kerja sangat penting dalam memotivasi mereka untuk bekerja dengan lebih baik. Ketidaksetaraan atau ketidakadilan dalam perlakuan di tempat kerja dapat mengurangi motivasi dan keterlibatan karyawan serta dapat menyebabkan ketidakpuasan. Sebaliknya, adanya keadilan dianggap sebagai faktor yang dapat meningkatkan moral dan kinerja karyawan.

### **3. Pendekatan Motivasi**

Bangun (2012) mengemukakan bahwa motivasi dalam perkembangannya, dapat dibedakan menjadi 4 pendekatan, yaitu sebagai berikut ini.

#### **a) Pendekatan Fisiologis**

Pendekatan fisiologis dalam memahami motivasi menekankan peran faktor-faktor biologis dalam membentuk dan memengaruhi dorongan individu. Ini melibatkan pemahaman tentang bagaimana kebutuhan fisik dasar, seperti makanan, minuman, tidur, dan dorongan-dorongan alami lainnya yang terkait dengan fungsi tubuh, mempengaruhi tingkat motivasi seseorang. Faktor-faktor biologis ini dapat mencakup hal-hal seperti hormon dalam tubuh, keseimbangan kimia dalam otak, dan respon fisik terhadap lingkungan sekitar. Sebagai contoh, kebutuhan akan makanan atau air adalah dorongan biologis dasar yang jika tidak terpenuhi, dapat memicu motivasi untuk mencari dan memperoleh sumber-sumber tersebut. Pendekatan fisiologis ini penting karena memberikan landasan yang kuat dalam memahami dasar-dasar motivasi manusia yang berasal dari kebutuhan biologis. Meskipun demikian, penting juga untuk diingat bahwa motivasi manusia tidak hanya terbatas pada faktor-faktor biologis; ada beragam faktor psikologis, sosial, dan kognitif yang juga berperan dalam membentuk motivasi individu.

#### **b) Pendekatan Psikologis**

Pendekatan psikologis dalam memahami motivasi melibatkan analisis terhadap faktor-faktor psikologis yang memengaruhi perilaku dan dorongan individu. Beberapa teori motivasi dalam pendekatan psikologis menyoroti aspek-aspek ini:

- Teori Kebutuhan (Abraham Maslow)

Salah satu teori motivasi yang terkenal adalah hierarki kebutuhan Maslow, yang menggambarkan motivasi sebagai hierarki tingkat kebutuhan manusia, dari kebutuhan dasar seperti makanan dan keamanan hingga kebutuhan yang lebih tinggi seperti penghargaan diri dan aktualisasi diri.

- **Teori Kebutuhan Prestasi (David McClelland)**

Teori ini menyoroti bahwa individu memiliki kebutuhan yang berbeda-beda, termasuk kebutuhan akan pencapaian, afiliasi, dan kekuasaan. Kebutuhan-kebutuhan ini mempengaruhi motivasi seseorang dalam mencapai tujuan.

- **Teori Ekspektasi (Victor Vroom)**

Teori ini menekankan bahwa motivasi seseorang dipengaruhi oleh ekspektasi mereka terhadap hasil dari tindakan mereka dan seberapa besar nilai dari hasil tersebut bagi mereka.

- **Teori Penguatan (B.F. Skinner)**

Teori ini menyoroti bahwa penguatan positif atau hukuman dapat memengaruhi motivasi seseorang untuk melakukan atau menghindari perilaku tertentu.

Pendekatan psikologis memahami bahwa motivasi bisa berasal dari kebutuhan-kebutuhan psikologis yang lebih kompleks dan bervariasi antara individu. Berbeda dengan pendekatan fisiologis yang lebih menyoroti kebutuhan biologis, pendekatan psikologis ini mengeksplorasi aspek psikologis seperti kebutuhan psikologis, harapan, penilaian, dan nilai-nilai pribadi dalam membentuk motivasi individu.

### **c) Pendekatan Kognitif**

Pendekatan kognitif dalam memahami motivasi menekankan peran proses mental dan pemikiran individu dalam membentuk dan memengaruhi motivasi. Beberapa teori dan pendekatan yang termasuk dalam pendekatan kognitif antara lain:

- **Teori Harapan (Victor Vroom)**

Teori ini menyoroti bahwa motivasi individu dipengaruhi oleh harapan mereka terhadap hasil dari tindakan mereka. Jika individu percaya bahwa

usaha mereka akan menghasilkan hasil yang diinginkan, maka mereka cenderung lebih termotivasi untuk melakukan tindakan tersebut.

- **Teori Pengaturan Tujuan (Edwin Locke)**

Teori ini menekankan pentingnya pengaturan tujuan yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan terbatas waktu dalam meningkatkan motivasi. Ketika individu memiliki tujuan yang jelas dan terukur, hal itu dapat meningkatkan motivasi mereka untuk mencapainya.

- **Teori Atribusi (Bernard Weiner)**

Teori ini membahas bagaimana individu memberikan atribusi atau penjelasan terhadap keberhasilan atau kegagalan mereka dalam mencapai tujuan. Cara individu menafsirkan keberhasilan atau kegagalan tersebut dapat mempengaruhi motivasi mereka untuk melanjutkan usaha.

Pendekatan kognitif menekankan bahwa pemikiran, persepsi, keyakinan, dan penilaian individu memainkan peran kunci dalam membentuk motivasi. Ini mengacu pada bagaimana individu mengevaluasi situasi, menetapkan tujuan, mengatur harapan, dan memberikan penilaian terhadap keberhasilan atau kegagalan mereka, yang semuanya dapat memengaruhi tingkat motivasi mereka untuk bertindak atau mencapai tujuan.

#### **d) Pendekatan Sosial**

Pendekatan sosial dalam memahami motivasi menyoroti pengaruh lingkungan sosial, interaksi dengan orang lain, dan faktor eksternal dalam membentuk motivasi individu. Beberapa teori motivasi yang masuk ke dalam pendekatan sosial meliputi:

- **Teori Penguatan (B.F. Skinner)**

Teori ini menekankan bahwa penguatan positif atau hukuman dapat memengaruhi motivasi individu untuk melakukan atau menghindari perilaku tertentu. Ini melibatkan konsep penguatan positif untuk meningkatkan motivasi dan penguatan negatif untuk mengurangi perilaku tertentu.

- **Teori Ekspektasi (Victor Vroom)**



Teori ini menyoroti bahwa motivasi seseorang dipengaruhi oleh ekspektasi mereka terhadap hasil dari tindakan mereka dan seberapa besar nilai dari hasil tersebut bagi mereka. Dalam konteks sosial, ekspektasi dari orang lain juga dapat mempengaruhi motivasi individu.

- **Teori Pemberdayaan (Empowerment)**

Konsep pemberdayaan menyoroti pentingnya memberikan otonomi, tanggung jawab, dan dukungan kepada individu dalam lingkungan kerja. Ketika individu merasa diberdayakan, ini dapat meningkatkan motivasi mereka untuk berpartisipasi dan berkontribusi secara positif.

- **Teori Keadilan (Teori Equity)**

Teori ini berfokus pada persepsi individu tentang adil atau tidaknya perlakuan di lingkungan kerja. Ketika individu merasa bahwa mereka diperlakukan secara adil, hal itu dapat meningkatkan motivasi mereka untuk berkontribusi lebih banyak.

Pendekatan sosial menekankan bahwa interaksi dengan orang lain, dukungan sosial, penguatan, ekspektasi dari orang lain, serta faktor-faktor lingkungan dalam organisasi atau masyarakat secara keseluruhan memainkan peran penting dalam membentuk motivasi individu. Lingkungan sosial yang mendukung dan adil dapat menjadi faktor penting dalam meningkatkan motivasi dan kinerja individu.

### **c. Rangkuman**

Motivasi kerja adalah kekuatan internal yang mendorong individu untuk bertindak, bekerja, dan mencapai tujuan dalam lingkungan kerja. Teori-teori seperti Hirarki Kebutuhan Maslow, Teori X dan Y McGregor, Teori Motivasi-Higiene Herzberg, dan Teori Harapan Vroom, memberikan wawasan tentang apa yang mendorong orang untuk bekerja. Ada perbedaan antara motivator (yang meningkatkan kepuasan) dan higienis (yang mengurangi ketidakpuasan) dalam lingkungan kerja. Pendekatan motivasi, baik ekstrinsik (berbasis imbalan atau hukuman) maupun intrinsik (didorong oleh kepuasan internal), serta pendekatan kontekstual (faktor lingkungan dan budaya organisasi) dan proses (cara motivasi

diproses dan diinternalisasi), mempengaruhi tingkat motivasi dan kinerja individu di tempat kerja. Ini semua penting untuk merancang lingkungan kerja yang inklusif dan produktif.

#### **d. Tugas**

**Judul Tugas** : Analisis Motivasi Kerja dalam Organisasi

**Deskripsi Tugas** :

Buatlah sebuah proyek penelitian atau studi kasus tentang motivasi kerja dalam suatu organisasi. Langkah-langkah yang perlu dilakukan:

1. Pemilihan Organisasi: Pilih sebuah organisasi (bisa nyata atau fiktif) dan jelaskan profilnya (industri, ukuran, budaya organisasi).
2. Identifikasi Faktor Motivasi: Lakukan penelitian atau survei untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja di organisasi tersebut. Gunakan teori-teori motivasi yang telah dipelajari sebagai dasar analisis.
3. Analisis dan Temuan: Analisis data dan hasil survei untuk menggambarkan bagaimana faktor-faktor motivasi memengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan di organisasi tersebut. Bandingkan temuan dengan teori-teori motivasi yang relevan.
4. Rekomendasi: Berdasarkan analisis Anda, berikan rekomendasi strategis kepada manajemen organisasi untuk meningkatkan motivasi kerja dan kinerja karyawan.
5. Penyusunan Laporan: Tulislah laporan yang terstruktur dengan rapi, yang mencakup langkah-langkah yang diambil, hasil penelitian, analisis temuan, dan rekomendasi. Gunakan referensi dan sumber daya yang relevan.

#### **Kriteria Penilaian:**

- Pemilihan Organisasi: Kriteria pemilihan organisasi dan deskripsi profilnya.
- Identifikasi Faktor Motivasi: Kualitas dan metode identifikasi faktor-faktor motivasi.
- Analisis dan Temuan: Kedalaman analisis dan hubungannya dengan teori-teori motivasi yang relevan.

- Rekomendasi: Keterkaitan rekomendasi dengan temuan analisis yang diberikan.
- Keterstrukturan Laporan: Kejelasan struktur laporan, pemilihan kata, referensi yang relevan.

## e. Tes Formatif

### Pertanyaan:

1. Jelaskan konsep motivasi intrinsik dan ekstrinsik serta berikan contoh konkret dari masing-masing dalam konteks lingkungan kerja.
2. Bagaimana teori-teori motivasi seperti Maslow, Herzberg, dan Vroom dapat diterapkan dalam mengelola motivasi dan kinerja karyawan di perusahaan modern saat ini?
3. Apa perbedaan inti antara Teori X dan Y yang dikemukakan oleh Douglas McGregor? Bagaimana perbedaan ini memengaruhi pendekatan manajemen terhadap karyawan?
4. Jelaskan peran faktor-faktor higienis dan motivator dalam Teori Motivasi-Higiene Herzberg dan sejauh mana faktor-faktor ini mempengaruhi kepuasan kerja dalam lingkungan kerja.
5. Pendekatan kontekstual dan pendekatan proses dalam memahami motivasi kerja masing-masing berfokus pada aspek apa? Bagaimana pendekatan ini dapat membantu manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan motivasi di tempat kerja?

### Petunjuk:

- Tiap jawaban harus mencakup definisi konsep yang jelas.
- Memberikan contoh konkret atau skenario yang relevan dalam konteks organisasi atau lingkungan kerja.
- Penilaian akan didasarkan pada kedalaman pemahaman materi, kemampuan dalam memberikan contoh yang relevan, dan konsistensi dalam menjawab pertanyaan secara komprehensif.

## Perbedaan Individu Dalam Organisasi

### a. Tujuan Pembelajaran

Mahasiswa diharapkan mampu menjelaskan dan mengidentifikasi perbedaan dalam nilai, kepribadian, kemampuan, dan motivasi yang dimiliki setiap anggota organisasi.

### b. Uraian Materi

#### 1. Pengertian Perbedaan Individu Dalam Organisasi

Setiap orang memiliki ciri-ciri unik yang membuat mereka berbeda satu sama lain. Perbedaan ini dapat berasal dari berbagai aspek, seperti latar belakang pribadi (seperti usia, jenis kelamin, status pernikahan, dan sejenisnya), kepribadian, sikap, kemampuan, dan nilai-nilai yang mereka miliki. Perbedaan dalam ciri-ciri ini menyebabkan individu merespons atau berperilaku secara beragam terhadap situasi yang sama, sehingga tercipta variasi perilaku di antara mereka (Marliani, 2015). Setiap individu memiliki kombinasi unik dari faktor-faktor yang membentuk identitas mereka. Hal-hal seperti latar belakang pribadi, pengalaman hidup, nilai-nilai, dan kepribadian sangat memengaruhi cara seseorang memandang dunia, bertindak, dan merespons situasi tertentu. Variasi ini adalah apa yang membuat interaksi sosial begitu kaya dan kompleks karena melibatkan banyak perspektif yang berbeda. Oleh karena itu, memahami dan menghargai keberagaman ini merupakan hal yang penting dalam hubungan antarmanusia.

Jika karakteristik individu berinteraksi dengan karakteristik organisasi maka terwujudlah perilaku individu dalam organisasi. Hal ini berarti seorang individu dengan lingkungannya menentukan perilaku keduanya secara langsung. Perilaku organisasi merupakan hasil interaksi individu dengan individu dalam organisasi. Oleh karena itu, dalam memahami perilaku organisasi sebaiknya mengetahui terlebih dahulu perbedaan individu dalam organisasi tersebut (Triatna, 2015). Robbins dan Judge (2015) mengemukakan bahwa keragaman individu dalam

organisasi memiliki dua level yakni level permukaan (surface-level diversity) dan level dalam (deep-level diversity).

Pernyataan tersebut menyoroiti hubungan kompleks antara individu dan lingkungan organisasi mereka. Memang benar bahwa karakteristik individu, seperti latar belakang pribadi, kepribadian, nilai-nilai, dan pengalaman mereka, berinteraksi dengan karakteristik organisasi, seperti budaya perusahaan, struktur, dan kebijakan, untuk membentuk perilaku dalam konteks tersebut.

Perilaku organisasi adalah hasil dari interaksi individu dengan individu lainnya di dalam organisasi. Pemahaman tentang perbedaan individu dalam organisasi tersebut penting karena mengacu pada konsep keragaman dalam konteks organisasi. Robbins dan Judge membagi keragaman individu dalam organisasi menjadi dua level: permukaan dan dalam. Keragaman permukaan berkaitan dengan perbedaan yang mudah terlihat, seperti usia, jenis kelamin, dan latar belakang etnis. Sementara keragaman dalam berkaitan dengan perbedaan yang lebih mendalam, seperti nilai-nilai, keyakinan, dan kepribadian. Memahami kedua level keragaman ini membantu organisasi untuk mengelola keberagaman dengan lebih baik, merancang kebijakan yang inklusif, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung bagi semua individu. Dengan memahami perbedaan individu, organisasi dapat memperkuat kolaborasi, kreativitas, dan produktivitas di antara anggota tim.

## **2. Kepribadian**

Kreitner dan Kinicki (2010) mengartikan kepribadian atau personality sebagai kombinasi karakteristik fisik dan mental yang stabil yang memberikan identitas individualnya. Kepribadian mencakup berbagai aspek, termasuk perilaku, kecenderungan emosional, pola pikir, dan respons terhadap situasi tertentu. Karakteristik fisik dapat meliputi hal-hal seperti postur tubuh, tinggi badan, atau bahkan ekspresi wajah. Sementara itu, karakteristik mental melibatkan aspek-aspek psikologis, seperti kecenderungan untuk bersikap terbuka atau tertutup, tingkat ekstrasversi atau introver, dan cara individu menanggapi stres atau situasi tertentu.

Kepribadian bersifat relatif stabil dalam jangka waktu yang cukup lama, meskipun beberapa aspek kepribadian dapat mengalami perubahan seiring dengan pengalaman hidup, pertumbuhan pribadi, atau perubahan lingkungan. Definisi ini mencerminkan pentingnya kombinasi yang unik dari karakteristik fisik dan mental seseorang yang membentuk bagian penting dari identitas mereka.

Menurut Robbins dan Judge (2011), kepribadian adalah kumpulan dari semua cara di mana individu merespons dan berinteraksi dengan orang lainnya atau lingkungannya. Ini menekankan bahwa kepribadian tidak hanya tentang ciri-ciri internal, tetapi juga bagaimana seseorang bertindak dan merespons terhadap dunia luar. Cara seseorang berinteraksi dengan orang lain dan lingkungannya merupakan bagian integral dari apa yang membentuk kepribadian mereka.

Di sisi lain, definisi kepribadian dari Colquitt, Lepine, dan Wesson (2011) menyoroti bahwa kepribadian mencerminkan struktur dan kecenderungan dalam diri seseorang yang menjelaskan pola karakteristik mereka dalam pemikiran, emosi, dan perilaku. Ini menekankan bahwa kepribadian melibatkan pola-pola yang stabil dan konsisten dalam cara individu berpikir, merasakan, dan bertindak. Kecenderungan ini menciptakan identitas dan memengaruhi respons individu terhadap situasi-situasi tertentu.

Secara keseluruhan, definisi-definisi tersebut menyoroti bahwa kepribadian melibatkan bagaimana seseorang berinteraksi dengan dunia luar dan juga bagaimana mereka menunjukkan pola-pola tertentu dalam pemikiran, emosi, dan perilaku. Keduanya penting untuk memahami dan mendefinisikan kepribadian seseorang.

Menurut Wibowo (2013) dan berbagai teori psikologi, terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi dan membentuk kepribadian seseorang. Beberapa unsur utama yang sering disebut dalam pengaruh pembentukan kepribadian meliputi:

a) Faktor Genetik dan Biologis

Kepribadian dapat dipengaruhi oleh faktor genetik yang diwarisi dari orang tua dan keturunan. Sebagian karakteristik kepribadian bisa memiliki dasar biologis, seperti tingkat aktivitas otak, neurotransmitter tertentu, dan ciri-



ciri fisik yang bisa memengaruhi pola perilaku dan respons seseorang terhadap lingkungan.

b) Pengalaman dan Lingkungan

Interaksi dengan lingkungan sejak masa anak-anak hingga dewasa dapat memengaruhi perkembangan kepribadian. Pengalaman masa kecil, pendidikan, keluarga, teman sebaya, dan pengalaman hidup lainnya dapat membentuk sikap, nilai-nilai, dan pola pikir seseorang.

c) Sosial dan Budaya

Norma-norma sosial dan budaya di lingkungan di mana seseorang tumbuh besar juga berkontribusi pada pembentukan kepribadian. Nilai-nilai, norma-norma, dan tuntutan budaya tertentu bisa memengaruhi cara individu memandang diri mereka sendiri dan cara mereka berinteraksi dengan orang lain.

d) Faktor Psikologis dan Kognitif

Proses kognitif, seperti cara individu memproses informasi, mengelola emosi, dan menafsirkan situasi, juga memainkan peran dalam pembentukan kepribadian. Bagaimana seseorang mengatur pikiran dan emosi mereka dapat membentuk pola perilaku yang khas.

Faktor-faktor ini saling berinteraksi dan saling mempengaruhi dalam membentuk kepribadian seseorang. Kepribadian dapat dilihat sebagai hasil dari kompleksitas interaksi antara faktor genetik, lingkungan, budaya, dan proses psikologis yang berlangsung sepanjang kehidupan seseorang.

McShane dan Von Glinow, (2010 ; Wibowo, 2013) menggambarkan 'Lima Besar Kepribadian'. Pendekatan untuk memahami kepribadian dengan "Lima Besar Kepribadian" dan "Lima Sifat Kepribadian" merupakan dua model yang berbeda namun terkait erat. "Lima Besar Kepribadian" merujuk pada model kepribadian yang dikenal sebagai Big Five Personality Traits atau OCEAN model, yang terdiri dari lima dimensi utama kepribadian:

a) Openness (Keterbukaan)

Sejauh mana seseorang terbuka terhadap pengalaman baru, kreativitas, dan apresiasi terhadap seni dan budaya.

b) Conscientiousness (Keteraturan)

Tingkat kedisiplinan, keandalan, keteraturan, dan kemandirian dalam menyelesaikan tugas.

c) Extraversion (Ekstraversi)

Tingkat energi dan responsivitas sosial seseorang, sejauh mana mereka bersemangat dalam berinteraksi dengan orang lain dan lingkungan sekitarnya.

d) Agreeableness (Kesantunan)

Kecenderungan untuk bersikap baik, kooperatif, dan toleran terhadap orang lain.

e) Neuroticism (Neurotisme)

Tingkat stabilitas emosional dan ketahanan terhadap stres.

Di sisi lain, "lima sifat kepribadian" dari Colquitt, LePine, dan Wesson mungkin merujuk pada lima sifat spesifik yang juga mempengaruhi kepribadian seseorang. Sifat-sifat ini mungkin memiliki kesamaan dengan Big Five namun dapat dijabarkan dalam konteks tertentu yang lebih spesifik, seperti integritas, ketegasan, keberanian, kerendahan hati, atau sifat-sifat lain yang mendalam dalam konteks kepemimpinan atau lingkungan kerja tertentu.

Kedua model ini memberikan pandangan yang berharga terhadap dimensi-dimensi penting dalam kepribadian manusia. Model "Lima Besar Kepribadian" lebih umum dan luas, sementara "lima sifat kepribadian" dari Colquitt, LePine, dan Wesson mungkin lebih spesifik dalam konteks tertentu, seperti kepemimpinan atau budaya kerja. Namun, keduanya membantu dalam memahami kompleksitas dan variasi dalam karakteristik kepribadian yang mempengaruhi perilaku dan respons individu.

### 3. Kemampuan

Perbedaan antara individu juga tercermin dalam kemampuan seseorang. Kemampuan individu sering kali menjadi cerminan dari perbedaan di antara mereka. Kemampuan diartikan sebagai kemampuan individu untuk menyelesaikan berbagai tugas dalam konteks pekerjaan. Menurut Robbins dan Judge (2015),

kehadiran kemampuan secara komprehensif didasarkan pada dua faktor utama: kecerdasan dan kekuatan fisik. Kecerdasan melibatkan kapasitas mental individu untuk menangani berbagai tugas dan tantangan yang dihadapi. Sementara kekuatan fisik merujuk pada kemampuan fisik yang mendukung individu dalam menunaikan tugas-tugas tertentu yang memerlukan kekuatan tubuh.

Greenberg dan Baron (2003), juga melihat kemampuan sebagai kapasitas mental dan fisik untuk menyelesaikan berbagai tugas. Ini menunjukkan bahwa baik kemampuan mental (seperti kecerdasan, keterampilan kognitif) maupun kemampuan fisik (kekuatan, daya tahan fisik) memiliki peran penting dalam memengaruhi kemampuan komprehensif seseorang dalam menunaikan tugas-tugasnya.

Kedua pandangan tersebut menyoroti bahwa kemampuan komprehensif tidak hanya terbatas pada kapasitas mental atau kecerdasan, tetapi juga melibatkan kekuatan fisik yang mendukung individu dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan. Gabungan antara kecerdasan dan kekuatan fisik dapat membentuk dasar kemampuan yang lebih komprehensif bagi individu untuk menghadapi berbagai tugas dan tantangan dalam lingkungan kerja atau kehidupan sehari-hari.

Coquitt, LePine, dan Wesson pada tahun 2011 mengidentifikasi tiga kategori utama dari kemampuan yang ada:

a) Kemampuan Kognitif (Cognitive Ability)

Ini merujuk pada kemampuan mental atau intelektual seseorang, seperti pemahaman verbal, keterampilan matematika, pemecahan masalah, pemikiran analitis, dan kemampuan belajar. Kemampuan kognitif ini sangat penting dalam menyelesaikan tugas-tugas yang membutuhkan proses berpikir, analisis, dan pemecahan masalah.

Kecerdasan manusia tidak hanya terbatas pada ukuran intelligent question (IQ), tetapi berkembang menjadi kecerdasan majemuk (multiple intelligences), yang menunjukkan bahwa manusia memiliki sejumlah potensi kecerdasan yang dapat berkembang dengan rangsangan yang tepat (Triatna, 2015). Gardner (1993; King, 2014) berpendapat bahwa setiap individu memiliki kecerdasan-kecerdasan

ini dengan tingkat varian yang beragam. Dengan demikian, kita cenderung memproses dan mengasimilasi informasi melalui pendekatan yang berbeda-beda.

Teori kecerdasan majemuk dari Howard Gardner, yang kemudian diperbaharui pada tahun 1993, menyoroti bahwa setiap individu memiliki kecerdasan yang beragam dan berbeda-beda satu sama lain. Gardner mengidentifikasi beberapa jenis kecerdasan yang melampaui konsep kecerdasan tunggal yang diukur oleh IQ. Ini termasuk kecerdasan linguistik, logika-matematika, spasial, musikal, kinestetik-tubuh, interpersonal, intrapersonal, dan naturalistik. Setiap jenis kecerdasan ini mencerminkan potensi individu dalam berbagai aspek, seperti kemampuan dalam bahasa, penalaran logis, kepekaan terhadap ruang dan gambar, musikalitas, kemampuan fisik, serta pemahaman terhadap diri sendiri dan orang lain.

Pandangan ini menyatakan bahwa kecerdasan manusia lebih kompleks daripada sekadar kecerdasan yang diukur oleh tes IQ, dan setiap individu memiliki kombinasi unik dari jenis-jenis kecerdasan ini dengan tingkat varian yang berbeda. Hal ini berimplikasi pada cara individu memproses dan mengasimilasi informasi; mereka cenderung menggunakan pendekatan yang berbeda-beda berdasarkan kecenderungan dominan mereka dalam jenis kecerdasan tertentu.

Pendekatan ini juga mempengaruhi bagaimana pendidikan, pengajaran, atau pengembangan individu dapat dirancang. Pengakuan terhadap berbagai jenis kecerdasan ini dapat membantu mengoptimalkan potensi pembelajaran individu dengan memberikan pendekatan yang lebih variatif dan adaptif.

## b) Kemampuan Emosional (Emotional Ability)

Ini melibatkan pemahaman dan pengelolaan emosi seseorang, seperti kemampuan untuk mengenali, mengelola, dan mengekspresikan emosi sendiri, serta kemampuan untuk memahami dan berinteraksi dengan emosi orang lain. Kemampuan emosional penting dalam situasi sosial, kepemimpinan, manajemen konflik, dan hubungan antarpribadi. Coquitt, LePine, dan Wesson (2011) menyoroti pentingnya kecerdasan emosional dalam pengaruhnya terhadap efektivitas individu dalam situasi sosial, terlepas dari tingkat kemampuan kognitif mereka. Kecerdasan

emosional melibatkan keterampilan-keterampilan yang terkait dengan pengelolaan emosi, baik dari diri sendiri maupun orang lain di sekitar.

Beberapa aspek kunci dari kecerdasan emosional termasuk:

- 1) **Self-awareness (Kesadaran Diri):** Kemampuan untuk memahami dan mengenali emosi serta kekuatan dan kelemahan emosional diri sendiri.
- 2) **Other-awareness (Kesadaran terhadap Orang Lain):** Kemampuan untuk memahami dan merasakan emosi orang lain, mengembangkan empati, dan membaca ekspresi emosional.
- 3) **Emotion Regulation (Regulasi Emosi):** Keterampilan untuk mengelola dan mengatur emosi, termasuk kemampuan untuk mengendalikan reaksi emosional dalam situasi yang menantang.
- 4) **Use of Emotions (Pemanfaatan Emosi):** Kemampuan untuk menggunakan emosi secara produktif, seperti dalam pengambilan keputusan, komunikasi yang efektif, dan memotivasi diri sendiri.

Kecerdasan emosional ini memainkan peran penting dalam interaksi sosial, kepemimpinan, manajemen konflik, kerja tim, dan komunikasi yang efektif. Meskipun kemampuan kognitif seperti kecerdasan intelektual (IQ) memiliki pengaruhnya sendiri, kecerdasan emosional memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kemampuan seseorang untuk berhasil dalam situasi sosial dan profesional. Kemampuan untuk mengenali, memahami, mengelola, dan menggunakan emosi secara efektif dapat membantu individu dalam beradaptasi dan berinteraksi dalam berbagai situasi kehidupan.

### c) Kemampuan Fisik (Physical Ability)

Ini mencakup kemampuan fisik seseorang, seperti kekuatan fisik, kecepatan, daya tahan, koordinasi, dan fleksibilitas. Kemampuan fisik ini penting dalam pekerjaan atau tugas-tugas yang memerlukan aktivitas fisik yang tinggi atau ketahanan fisik yang baik. Kemampuan fisik atau physical ability yang diungkapkan oleh Robbin dan Judge (2015) mengacu pada kapasitas seseorang untuk menyelesaikan tugas-tugas yang membutuhkan berbagai aspek fisik, seperti stamina, ketangkasan, kekuatan, dan karakteristik-karakteristik serupa.

Kemampuan fisik ini mencakup berbagai elemen yang mendukung individu dalam melakukan tugas-tugas yang membutuhkan aktivitas fisik yang tinggi atau ketahanan tubuh. Beberapa aspek dari kemampuan fisik ini termasuk:

- 1) **Stamina (Daya Tahan):** Kemampuan untuk bertahan dalam aktivitas yang membutuhkan ketahanan fisik dalam jangka waktu yang lama tanpa mengalami kelelahan yang berlebihan.
- 2) **Ketangkasan (Agility):** Kemampuan untuk bergerak dengan lincah, mengubah arah atau posisi tubuh dengan cepat, serta menyesuaikan gerakan secara efisien dan efektif.
- 3) **Kekuatan (Strength):** Kemampuan untuk menghasilkan kekuatan fisik yang dibutuhkan untuk mengangkat, menahan, atau melakukan aktivitas yang memerlukan tenaga.
- 4) **Karakteristik-karakteristik lain:** Hal ini bisa mencakup berbagai aspek fisik seperti fleksibilitas, koordinasi, kecepatan, dan kemampuan motorik yang berhubungan dengan kemampuan fisik secara umum.

Kemampuan fisik ini sangat penting dalam beberapa pekerjaan atau aktivitas yang memerlukan ketahanan fisik atau kekuatan tubuh. Di banyak profesi atau kegiatan, seperti olahraga, pekerjaan fisik, atau bahkan dalam situasi darurat, kemampuan fisik yang baik dapat menjadi faktor kunci dalam keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan.

Dengan mengkategorikan kemampuan menjadi tiga kategori ini, Colquitt, LePine, dan Wesson menyoroti pentingnya aspek-aspek kognitif, emosional, dan fisik dalam kemampuan seseorang. Masing-masing kategori ini memiliki peran yang penting dalam konteks yang berbeda-beda di tempat kerja dan dalam kehidupan sehari-hari. Di tempat kerja, kombinasi dari ketiga jenis kemampuan ini sering kali menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan tugas, berinteraksi dengan rekan kerja, dan mencapai tujuan organisasi. Selain itu, pengakuan akan pentingnya ketiga kategori kemampuan ini juga membantu dalam merancang strategi pembelajaran, pelatihan, dan

pengembangan individu yang holistik, yang mampu mengoptimalkan potensi mereka di tempat kerja dan dalam kehidupan sehari-hari.

#### **4. Nilai**

Nilai-nilai atau values dalam konteks psikologi dan perilaku organisasi merujuk pada keyakinan, prinsip, atau keinginan yang dimiliki individu. Nilai-nilai ini mewakili apa yang dianggap penting, baik secara pribadi maupun sosial, dan seringkali menjadi landasan atau panduan dalam pengambilan keputusan dan perilaku individu. Definisi nilai-nilai menurut Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (2000) dan Wibowo (2013) menyatakan bahwa nilai-nilai merupakan kesadaran atau hasrat afektif individu yang mempengaruhi perilaku mereka. Nilai-nilai ini dapat mencakup berbagai aspek kehidupan, seperti moralitas, integritas, keadilan, kejujuran, keberagaman, tanggung jawab, atau pencapaian.

Nilai-nilai sering menjadi faktor penting dalam membentuk budaya organisasi, karena mereka memengaruhi bagaimana individu bertindak di lingkungan kerja. Ketika nilai-nilai individu sejalan dengan nilai-nilai yang diadopsi oleh organisasi, ini dapat menghasilkan kecocokan budaya yang positif dan konstruktif. Pentingnya nilai-nilai ini juga terlihat dalam pengambilan keputusan individu. Ketika tindakan dan keputusan seseorang sesuai dengan nilai-nilai yang mereka anut, ini dapat memberikan rasa konsistensi dan kepuasan pribadi yang kuat. Pemahaman akan nilai-nilai individu dapat membantu organisasi dalam merancang kebijakan, prosedur, atau program yang lebih sesuai dengan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh karyawan, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih memotivasi dan positif bagi semua individu yang terlibat.

Nilai-nilai memiliki hubungan yang kuat dengan konsep diri individu. Konsep diri adalah persepsi individu terhadap diri mereka sendiri, yang mencakup keyakinan, nilai-nilai, pengalaman, dan identitas mereka. Nilai-nilai yang dimiliki seseorang menjadi bagian penting dalam membentuk konsep diri mereka, baik sebagai individu maupun sebagai bagian dari kelompok atau komunitas.

Pemahaman akan nilai-nilai yang dipegang individu mempengaruhi bagaimana mereka melihat diri mereka sendiri, bagaimana mereka ingin dilihat oleh



orang lain, serta bagaimana mereka berinteraksi dengan dunia sekitarnya. Misalnya, jika seseorang memiliki nilai-nilai seperti kejujuran atau keadilan yang sangat penting baginya, hal ini dapat membentuk konsep diri mereka sebagai individu yang memiliki integritas atau sebagai anggota kelompok yang menghargai prinsip-prinsip tersebut.

McShane dan Von Glinow (2010) menyatakan bahwa nilai-nilai yang dimiliki individu bisa menjadi bagian dari cara mereka mendefinisikan diri sendiri. Nilai-nilai ini membentuk bagian penting dari identitas individu dan memberikan landasan bagi keyakinan, sikap, dan perilaku mereka dalam berbagai situasi kehidupan.

Selain itu, nilai-nilai yang diinternalisasi oleh individu juga memainkan peran dalam membentuk hubungan interpersonal, keterlibatan sosial, serta penerimaan dan pengakuan dari lingkungan sekitar. Perasaan kesesuaian antara nilai-nilai yang dimiliki dengan apa yang diyakini sebagai bagian dari diri mereka sendiri dapat memperkuat konsep diri positif dan meningkatkan kepuasan pribadi. Pendekatan dalam melakukan klasifikasi tipe nilai-nilai, diantaranya adalah (Wibowo, 2013) , yaitu:

## a) **Terminal dan Instrumental Values**

Pendekatan ini pertama kali diperkenalkan oleh Rokeach dalam teori nilai-nilai. Terminal values mengacu pada tujuan akhir yang diinginkan, nilai-nilai yang dianggap sebagai pencapaian utama dalam hidup, seperti kebahagiaan, kesuksesan, atau kebijaksanaan. Sementara itu, instrumental values adalah nilai-nilai yang berfungsi sebagai cara atau sarana untuk mencapai tujuan tersebut, seperti kejujuran, kerja keras, atau toleransi. Klasifikasi ini membantu dalam memahami bagaimana nilai-nilai mendasar dan nilai-nilai yang dianggap sebagai cara untuk mencapai tujuan saling berhubungan.

Instrumental values yang disampaikan oleh Robbins dan Judge (2015) sesuai dengan konsep yang telah dikenal sebelumnya. Instrumental values merujuk pada nilai-nilai yang berperan sebagai cara atau alat untuk mencapai nilai terminal atau tujuan akhir yang diinginkan. Dalam konteks ini, instrumental values bukanlah tujuan akhir itu sendiri, melainkan sarana atau mode perilaku yang dipilih individu

sebagai bagian dari upaya mereka untuk mencapai tujuan utama atau nilai-nilai terminal yang diinginkan. Contohnya, jika seseorang memiliki nilai terminal seperti keberhasilan atau kebahagiaan, maka instrumental values untuk mencapai tujuan tersebut bisa melibatkan nilai-nilai seperti kerja keras, kreativitas, kolaborasi, atau fleksibilitas sebagai cara untuk mencapai tujuan akhir tersebut. Penting untuk diingat bahwa instrumental values tidak bersifat mutlak dan dapat berbeda-beda antara individu satu dengan yang lain. Masing-masing individu dapat memiliki kombinasi nilai-nilai instrumental yang berbeda sebagai sarana untuk mencapai nilai-nilai terminal atau tujuan akhir yang mereka kejar dalam hidupnya.

## b) **Schwartz Value Theory**

Teori nilai-nilai Schwartz mengidentifikasi sembilan dimensi nilai yang mendasari motivasi dan perilaku manusia. Dimensi-dimensi ini adalah: kekuasaan, pencapaian, hedonisme, kesetaraan, konformitas, tradisi, universalisme, kemandirian, dan ketidakberpihakan. Teori ini menyoroti perbedaan dan hierarki nilai-nilai yang mendasari perilaku individu dalam berbagai budaya dan konteks sosial. Schwartz (1992; Wibowo, 2013) meyakini bahwa nilai-nilai bersifat motivasional. Ada sepuluh nilai-nilai yang mengarahkan perilaku dan mengidentifikasi mekanisme motivasional.

Menurut teori ini, terdapat sepuluh nilai-nilai dasar yang mewakili orientasi nilai-nilai manusia yang mendalam, dan nilai-nilai ini mengarahkan perilaku serta mempengaruhi pilihan individu dalam berbagai situasi,

- 1) **Pencapaian (Achievement):** Fokus pada kesuksesan pribadi, prestasi, dan kemampuan.
- 2) **Ketidakberpihakan (Benevolence):** Memiliki orientasi untuk membantu dan menyediakan dukungan kepada orang lain.
- 3) **Konformitas (Conformity):** Menjunjung tinggi kepatuhan terhadap aturan sosial dan harapan dari kelompok atau masyarakat.
- 4) **Kehormatan Dirinya Sendiri (Hedonism):** Menekankan pada pencarian kesenangan dan kenikmatan dalam hidup.
- 5) **Ketidakadilan (Power):** Fokus pada kekuasaan dan kekuatan atas orang lain.

- 6) Ketidakberpihakan kepada Kelompoknya Sendiri (Security): Memiliki keinginan akan keamanan, stabilitas, dan ketertiban.
- 7) Tradisi (Tradition): Menunjukkan penghormatan pada nilai-nilai budaya dan kepercayaan yang sudah ada.
- 8) Kemandirian (Self-direction): Memiliki dorongan untuk kreativitas, otonomi, dan penemuan diri sendiri.
- 9) Kesetaraan (Universalism): Memiliki perhatian terhadap keadilan sosial, kesetaraan, dan perlindungan lingkungan.
- 10) Pemahaman (Stimulation): Menekankan pada keinginan untuk pengalaman baru, variasi, dan stimulasi dalam hidup.

Setiap individu memiliki kombinasi nilai-nilai ini, tetapi nilai-nilai tertentu biasanya akan menjadi lebih dominan dan akan mengarahkan perilaku dan preferensi mereka dalam situasi yang berbeda. Teori ini membantu dalam memahami variasi nilai-nilai individu serta bagaimana nilai-nilai ini berperan sebagai faktor motivasional yang mengarahkan perilaku manusia dalam konteks budaya dan sosial yang berbeda.

Kedua pendekatan ini membantu dalam memahami keragaman nilai-nilai yang dianut oleh individu atau kelompok. Terminal dan instrumental values mempertimbangkan tujuan akhir yang diinginkan dan nilai-nilai yang membantu dalam mencapainya, sementara Schwartz Value Theory mengidentifikasi dimensi-dimensi nilai yang mendasari motivasi dan perilaku manusia dalam konteks yang lebih luas.

### **c. Rangkuman**

Perbedaan individu mengacu pada variasi dalam nilai, kepribadian, kemampuan, dan motivasi yang dimiliki oleh setiap anggota organisasi. Pengertian akan perbedaan ini penting dalam merancang lingkungan kerja yang inklusif dan produktif. Kepribadian setiap individu unik dan dapat mempengaruhi cara mereka berinteraksi, menyelesaikan tugas, serta beradaptasi dalam lingkungan kerja. Memahami variasi dalam kepribadian membantu dalam manajemen tim, komunikasi, dan pengembangan personal. Perbedaan dalam kemampuan individu,

seperti kognitif, fisik, atau keterampilan, dapat menjadi faktor penentu dalam kinerja mereka di organisasi. Mengakui dan mengelola keragaman ini memungkinkan penempatan yang tepat dan pengembangan yang sesuai bagi setiap karyawan. Nilai-nilai yang dipegang oleh individu memengaruhi motivasi, sikap terhadap pekerjaan, dan keputusan dalam konteks organisasi. Perbedaan dalam nilai-nilai membentuk budaya organisasi dan memengaruhi hubungan antar karyawan. Perbedaan individu dalam organisasi sangat penting dan kompleks. Memahami dan menghargai keragaman nilai, kepribadian, kemampuan, dan motivasi setiap individu merupakan aspek kunci dalam manajemen sumber daya manusia yang efektif. Pendekatan yang inklusif terhadap perbedaan ini dapat meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, dan kinerja keseluruhan organisasi.

## **d. Tugas**

### **Judul Tugas: Analisis Kepribadian dalam Konteks Kerja**

#### **Deskripsi Tugas:**

Mahasiswa diminta untuk mengevaluasi pentingnya pemahaman variasi kepribadian dalam konteks lingkungan kerja. Buatlah sebuah esai yang membahas bagaimana perbedaan dalam kepribadian individu dapat mempengaruhi dinamika tim, komunikasi, dan adaptasi terhadap perubahan organisasi. Jelaskan dengan contoh dan referensi yang relevan.

#### **Kriteria Penilaian:**

1. Analisis mendalam mengenai pengaruh kepribadian terhadap interaksi di lingkungan kerja.
2. Penggunaan contoh konkret atau studi kasus yang relevan.
3. Penyajian argumen yang terstruktur dan didukung oleh literatur terkait.

#### **Referensi Bacaan:**

- Jurnal tentang dinamika kepribadian dalam tim kerja.
- Artikel mengenai adaptasi individu dalam perubahan organisasi.

## **e. Tes Formatif**

### **Judul Tes: Analisis Nilai, Kepribadian, dan Kemampuan dalam Konteks Organisasi**

**Petunjuk:**

Silakan pilih jawaban yang paling tepat untuk setiap pernyataan.

1. Perbedaan individu dalam konteks organisasi mengacu pada...
  - a) Kesamaan dalam nilai, kepribadian, kemampuan, dan motivasi setiap individu.
  - b) Variasi dalam nilai, kepribadian, kemampuan, dan motivasi setiap individu.
2. Bagaimana nilai-nilai memengaruhi budaya organisasi?
  - a) Tidak memiliki pengaruh pada hubungan antar karyawan.
  - b) Membentuk budaya organisasi dan memengaruhi hubungan antar karyawan.
3. Kepribadian setiap individu dapat mempengaruhi...
  - a) Hanya cara mereka menyelesaikan tugas.
  - b) Cara mereka berinteraksi, menyelesaikan tugas, dan beradaptasi di lingkungan kerja.
4. Mengapa penting untuk mengelola keragaman kemampuan dalam organisasi?
  - a) Tidak berdampak pada penempatan dan pengembangan karyawan.
  - b) Memungkinkan penempatan yang tepat dan pengembangan yang sesuai bagi setiap karyawan.
5. Kemampuan individu, seperti kognitif dan fisik, dapat menjadi faktor penentu dalam...
  - a) Penempatan yang sama bagi semua karyawan.
  - b) Kinerja mereka di dalam organisasi.

**Skor:** Setiap jawaban benar bernilai 1 poin. Total skor: 5 poin.

## DAFTAR PUSTAKA

- Baliartati. (2016). Pengaruh Organizational Support terhadap Job Satisfaction Tenaga Edukatip tetap Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trisakti. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*. Vol. 9 No. 1.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Kaswan. (2017). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Kertonegoro, S. (1999). *Hubungan Industrial*. Jakarta: Yayasan Tenaga Kerja Indonesia
- King, Laura A. (2014). *Psikologi Umum: Buku 2*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Luthans, F. (2015). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Mangkunegara, A.A . Anwar Prabu. (2010). *Manajemen Sumber daya Manusia perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Marliani, Rosleny. (2015). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Munandar, Ashar Sunyoto. (2014). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia (UI-Press).
- Newstrom, John W. (2011). *Organizational Behavior, Human Behavior at Work*. New York: McGraw-Hill Companies.
- Ningsih, R. Y. and Setiawan, D. (2019) 'Refleksi Penelitian Budaya Organisasi Di Indonesia', *Mix Jurnal Ilmiah Manajemen*, 9(3), p. 480. doi: 10.22441/mix.2019.v9i3.007.
- Robbins, S. P. (2003). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia
- Robbins, Stephen P. and Timothy A. Judge. (2011). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. (2015). *Perilaku Organisasi Organizational Behavior*. Edisi 16. Jakarta: Salemba Empat.
- Sarwono, S.W. (2010). *Pengantar Psikologi Umum*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada
- Schultz, D.P dan Schultz, S.E. (2014). *Sejarah Psikologi Modern: Edisi Kesepuluh*. Bandung: Nusa Media.