



MODUL

TEKNIS MEMBERI MOTIVASI DI LINGKUNGAN KERJA

KEMENTERIAN AGAMA RI
BADAN LITBANG DAN DIKLAT
PUSDIKLAT TENAGA ADMINISTRASI
TAHUN 2019



MODUL
TEKNIK MEMBERI MOTIVASI DI
LINGKUNGAN KERJA

KEMENTERIAN AGAMA RI
BADAN LITBANG DAN DIKLAT
PUSDIKLAT TENAGA ADMINISTRASI
2019

KATA PENGANTAR

Puji syukur kita kehadirat Allah SWT-Tuhan Yang Maha Esa, berkat rahmat-Nya Pusdiklat Tenaga Administrasi telah menyelesaikan penyusunan modul diklat.

Modul ini dapat diselesaikan berkat kontribusi berbagai pihak. Untuk itu, kami mengucapkan terima kasih yang setinggi-tingginya kepada para pengelola dan pelaksana kegiatan, khususnya kepada para penyusun modul. Semoga karya ini menjadi sumbangan berharga dalam mewujudkan kualitas diklat di Kementerian Agama.

Subtansi materi yang diuraikan dalam modul ini adalah pengejawantahan dari kurikulum dan silabus (kursil) diklat yang telah disusun sebelumnya, dan modul ini kami pandang telah berhasil menuangkan standar kompetensi, indikator keberhasilan dan uraian materi dari kursil sehingga cukup memenuhi kebutuhan peserta diklat dalam memahami materi yang diajarkan.

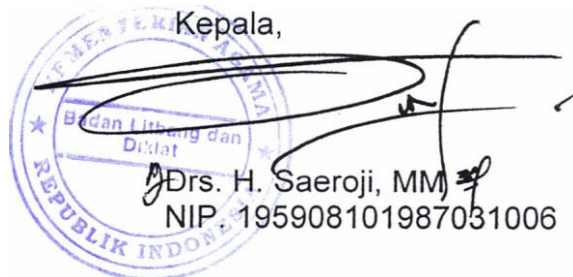
Kami berharap, modul ini dapat membantu peserta diklat dalam proses belajar mengajar baik ketika pembelajaran klasikal maupun saat belajar mandiri. Modul ini juga akan menuntun fasilitator dalam memberikan materi serta tidak menutup kemungkinan mengembangkannya sesuai kebutuhan.

Dalam kesempatan ini, kami mohon maaf jika masih terdapat kekurangan, sehingga kritik dan saran perbaikan demi penyempurnaan sangat kami harapkan.

Semoga modul ini bermanfaat bagi kita semua, dan selamat membaca.

Jakarta, Mei 2019

Kepala,



Drs. H. Saeroji, MM
NIP. 195908101987031006



KEPUTUSAN KEPALA BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN DAN
PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 27 TAHUN 2019

TENTANG
MODUL PELATIHAN TENAGA ADMINISTRASI
PADA KEMENTERIAN AGAMA

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

KEPALA BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN
DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEMENTERIAN AGAMA,

- Menimbang : a. bahwa dalam rangka meningkatkan kualitas pelaksanaan pelatihan tenaga administrasi pada Kementerian Agama diperlukan bahan ajar berupa modul pelatihan tenaga administrasi pada Kementerian Agama;
- b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, perlu menetapkan Keputusan Kepala Badan Penelitian dan Pengembangan dan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Agama tentang Modul Pelatihan Tenaga Administrasi pada Kementerian Agama;
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494);
2. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 63, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6037);
3. Peraturan Presiden Nomor 83 Tahun 2015 tentang Kementerian Agama;
4. Peraturan Menteri Agama Nomor 59 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Agama Nomor 10 Tahun 2018;
5. Peraturan Menteri Agama Nomor 75 Tahun 2015 tentang Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Pada Kementerian Agama;

6. Peraturan Menteri Agama Nomor 42 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Agama;
7. Peraturan Menteri Agama Nomor 43 Tahun 2016 tentang Sistem Informasi Manajemen Pendidikan dan Pelatihan Pada Kementerian Agama;

MEMUTUSKAN:

- Menetapkan : KEPUTUSAN KEPALA BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEMENTERIAN AGAMA TENTANG MODUL PELATIHAN TENAGA ADMINISTRASI PADA KEMENTERIAN AGAMA.
- KESATU : Menetapkan modul pelatihan tenaga administrasi pada Kementerian Agama adalah sebagaimana tercantum pada lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari keputusan ini.
- KEDUA : Modul sebagaimana dimaksud pada Diktum KESATU terdiri dari 14 (empat belas) modul.
- KETIGA : Modul sebagaimana dimaksud pada Diktum KESATU digunakan oleh Pusat Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Administrasi serta Balai Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Agama dalam penyelenggaraan pelatihan tenaga administrasi.
- KEEMPAT : Keputusan ini berlaku mulai tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta
Pada tanggal 27 Februari 2019

KEPALA BADAN PENELITIAN DAN
PENGEMBANGAN DAN PENDIDIKAN
DAN PELATIHAN,



ABD. RACHMAN

LAMPIRAN
KEPUTUSAN KEPALA BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN DAN
PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEMENTERIAN AGAMA
NOMOR 27 TAHUN 2019
TENTANG
MODUL PELATIHAN TENAGA ADMINISTRASI
PADA KEMENTERIAN AGAMA

NO	JUDUL
1.	Modul e-government Pada Bidang Pendidikan
2.	Modul Teknologi Informasi Fundamental dan Terapan
3.	Modul Juknis dan SOP Pelaksanaan UNBK
4.	Modul Infrastruktur Teknologi Informasi UNBK
5.	Modul <i>Troubleshooting</i> Instalasi, Konfigurasi, dan Sistem pada Aplikasi CBT
6.	Modul Instalasi, Konfigurasi, dan <i>Troubleshooting</i> Sistem dan Aplikasi CBT
7.	Modul Manajemen Agen Perubahan dan Rencana Aksi Perubahan
8.	Modul Tata Cara <i>Planning</i> dan <i>Action Inovation</i>
9.	Modul Teknis Mengatasi Hambatan dan Kendala dalam Berkinerja
10.	Modul Internalisasi Nilai Nilai Agama sebagai Mindsetting
11.	Modul Teknis Memberi Motivasi kepada Teman Selingkungan dan Bawahan
12.	Modul Sistem Pengeluaran, Pengujian, dan Pembayaran Tagihan
13.	Modul Pengelolaan Uang Persediaan
14.	Modul Pembukuan dan Pertanggungjawaban Bendahara Pengeluaran

KEPALA BADAN PENELITIAN DAN
PENGEMBANGAN DAN PENDIDIKAN
DAN PELATIHAN,



ABD. RACHMAN

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	iii
Keputusan Kepala Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama RI No. 27 Tahun 2019.....	iv
Lampiran Keputusan Kepala Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama RI No. 27 Tahun 2019	vi
Daftar Isi	vii
Petunjuk Penggunaan Modul	ix
 BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Deskripsi Singkat	2
C. Tujuan Pembelajaran	2
1. Hasil Belajar	2
2. Indikator Hasil Belajar.....	2
3. Peta Hasil Belajar	3
D. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok	3
 BAB II JENIS-JENIS MOTIVASI.....	5
A. Indikator Keberhasilan.....	5
B. Uraian Materi.....	5
1. Pengertian dan Hakekat Motivasi.....	5
2. Fungsi-fungsi motivasi	7
3. Motivasi dan Manajemen Perubahan	7
C. Latihan 1	11
D. Rangkuman	11
E. Evaluasi Materi Pokok 1	12
F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut	12
 BAB III MANFAAT MOTIVASI DALAM KINERJA	14
A. Indikator Keberhasilan.....	14
B. Uraian Materi.....	14
1. Kinerja	14
2. Hubungan motivasi terhadap kinerja pegawai	15

C. Latihan 2	16
D. Rangkuman	16
E. Evaluasi Materi Pokok 2.....	17
F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut	17
BAB IV MOTIVASI MELALUI NILAI-NILAI AGAMA	19
A. Indikator Keberhasilan.....	19
B. Uraian Materi.....	19
1. Agama dan Pembangunan	24
2. Agama dan Spiritualisme	25
C. Latihan 3	25
D. Rangkuman	25
E. Evaluasi Materi Pokok 3	25
F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut	26
BAB V TEKNIS MEMBERI MOTIVASI KEPADA TEMAN SELINGKUNGAN, BAWAHAN DAN ANTAR UNIT ..	28
A. Indikator Keberhasilan.....	28
B. Uraian Materi.....	28
1. Pendekatan dalam memotivasi bawahan	29
2. Teknik mengatasi bawahan yang tidak loyal.....	31
3. Motivasi antar unit.....	32
C. Latihan 4	32
D. Rangkuman	32
E. Evaluasi Materi Pokok 4	33
F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut	34
BAB VI PENUTUP	35
A. Evaluasi Kegiatan Hasil Belajar (soal semua bab).....	35
B. Umpan Balik dan Tindak Lanjut	35
C. Kunci jawaban (Evaluasi Kegiatan Belajar).....	36
DAFTAR PUSTAKA	37

PETUNJUK PENGGUNAAN MODUL

Untuk memudahkan mempelajari isi modul, Saudara diharapkan untuk memperhatikan hal-hal di bawah ini, sebagai berikut:

1. Baca dan pahami terlebih dahulu materi latar belakang masalah, deskripsi singkat, tujuan pembelajaran, kompetensi dasar, indikator keberhasilan, peta kompetensi, materi pokok dan sub materi pokok, sebelum dilanjutkan membaca materi-materi berikutnya.
2. Cari, baca dan pahami beberapa literatur baik buku maupun jurnal yang berkenaan dengan kepala madrasah dan pengembangan potensi diri
3. Pelajarilah seluruh isi materi dengan baik, jika belum paham atau masih menemukan kesulitan maka ulangi sekali lagi
4. Bacalah materi dalam modul ini secara runtut dan tidak melompat-lompat atau bolak balik agar Saudara memperoleh pemahaman yang komprehensif
5. Bila perlu, pelajarilah modul ini secara berkelompok sehingga memperkaya pemahaman dan pengalaman belajar Saudara
6. Untuk mengetahui tingkat pemahaman dan penguasaan materi, Saudara harus mengerjakan latihan, evaluasi materi pokok dan evaluasi kegiatan belajar secara mandiri
7. Dalam mengerjakan evaluasi materi pokok dan evaluasi kegiatan belajar, Saudara diminta untuk tidak melihat kunci jawaban terlebih dahulu. Jika evaluasi materi pokok dan evaluasi kegiatan belajar telah dikerjakan, cocokkan jawaban Saudara dengan kunci jawaban yang telah tersedia.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pengembangan sumber daya manusia yang ada dalam lingkup organisasi merupakan suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai tujuan organisasi tersebut. Tujuan organisasi dapat diraih semaksimal mungkin apabila didukung dengan kinerja yang baik dari para pegawai. Untuk mendapatkan kinerja yang baik dari pegawai maka harus diupayakan pengarahan yang terstruktur dan efektif. Organisasi dalam upaya menggerakkan para pegawainya agar mau bekerja lebih produktif sesuai dengan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Motivasi dapat dipandang sebagai perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya *feeling* dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. Motivasi adalah dorongan dasar yang menggerakkan seseorang atau keinginan untuk mencurahkan segala tenaga karena adanya suatu tujuan. Seperti yang diungkapkan oleh Mangkunegara (2009) motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental pegawai yang positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja yang maksimal. Tiga unsur yang merupakan kunci dari motivasi, yaitu upaya, tujuan organisasi, dan kebutuhan. Jadi motivasi dalam hal ini sebenarnya merupakan respons dari suatu aksi. Motivasi muncul dari dalam diri manusia karena dorongan oleh adanya unsur suatu tujuan.

Tujuan ini menyangkut soal kebutuhan, dapat dikatakan bahwa tidak akan ada suatu motivasi apabila tidak dirasakan adanya suatu kebutuhan. Sujak(1990) dalam Ermayanti(2001) Pemahaman motivasi,

baik yang ada dalam diri pegawai maupun yang berasal dari lingkungan akan dapat membantu dalam peningkatan kinerja. Dalam hal ini seorang pimpinan perlu mengarahkan motivasi dengan menciptakan budaya organisasi sehingga para pegawai merasa terpacu untuk bekerja lebih keras agar kinerja yang dicapai juga tinggi.

Menurut Keith Davis (dalam Mangkunegara, 2005), ada dua faktor utama yang mempengaruhi kinerja individu yakni kemampuan (*ability*) dan motivasi kerja (*motivation*) individu tersebut. Handoko (2001), Motivasi adalah suatu keadaan dalam pribadi yang mendorong keinginan individu untuk melakukan keinginan tertentu guna mencapai tujuan

B. Deskripsi Singkat

Modul ini membahas tentang jenis-jenis motivasi, manfaat motivasi dalam kinerja, memotivasi melalui nilai-nilai agama, teknis pemberian motivasi kepada teman selingkungan, bawahan dan antar unit

C. Tujuan Pembelajaran

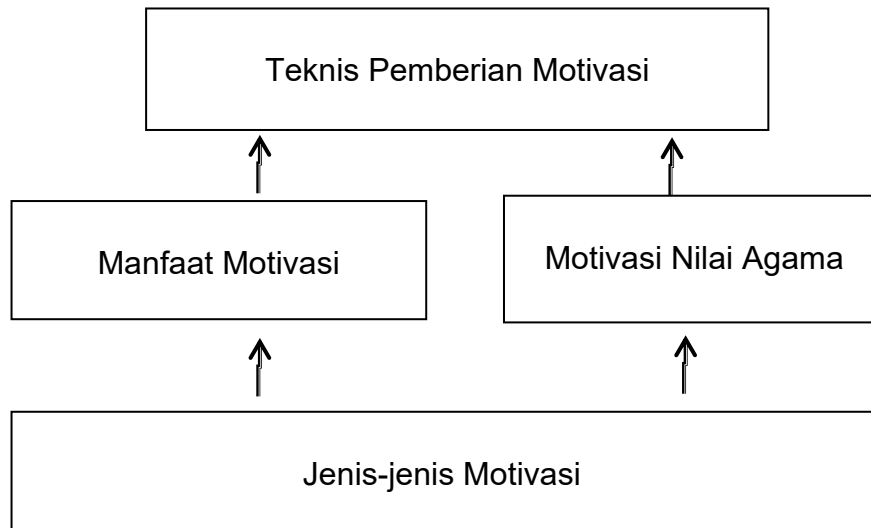
1. Tujuan Pembelajaran/Kompetensi Inti

Setelah mengikuti mata pelatihan ini, peserta diharapkan mampu membangun budaya kerja melalui penerapan motivasi kepada teman selingkungan, bawahan dan antar unit.

2. Saran Indikator

- Peserta mampu menjelaskan jenis-jenis motivasi
- Peserta mampu menjabarkan manfaat-manfaat motivasi
- Peserta mampu menerapkan motivasi melalui nilai-nilai agama
- Peserta mampu menguraikan teknis pemberian motivasi kepada teman

3. Peta Kompetensi



D. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok

Untuk mewujudkan tujuan pembelajaran seperti yang tertera di atas, materi pokok dan sub materi pokok yang akan dipelajari adalah sebagai berikut:

- a. Jenis jenis motivasi
 1. Pengertian dan Hakekat Motivasi
 2. Fungsi-fungsi motivasi
 3. Motivasi dan Manajemen Perubahan
- b. Manfaat motivasi dalam kinerja
 1. Kinerja
 2. Hubungan Motivasi terhadap Kinerja pegawai
- c. Motivasi melalui nilai-nilai agama
 1. Agama dan Pembangunan
 2. Agama dan Spiritualisme

- d. Teknis pemberian motivasi kepada teman selingkungan, bawahan dan antar unit
 - 1. Pendekatan dalam memotivasi bawahan
 - 2. Teknik mengatasi bawahan yang tidak loyal
 - 3. Motivasi antar unit

KEGIATAN BELAJAR I

JENIS JENIS MOTIVASI

A. Indikator Keberhasilan

Setelah selesai mengikuti pembelajaran pada modul ini, peserta diharapkan mampu menjelaskan jenis-jenis motivasi

B. Uraian Materi

1. Pengertian dan Hakekat Motivasi

Berbicara mengenai motivasi kita akan menemukan beberapa istilah yang berbeda dalam literatur manajemen yang pada hakekatnya tidak mempunyai perbedaan arti (*motive*), kebutuhan (*need*), keinginan (*wish*), dorongan (*drive*) merupakan istilah-istilah yang lazim kita dengar dalam membicarakan motivasi kerja. "Secara singkat motivasi sering diartikan sebagai kebutuhan atau keinginan yang terdapat dalam diri individu yang mendorong atau mempengaruhi untuk melakukan sesuatu pekerjaan". (Subagio 1986). Ada juga yang mengatakan: "Motivasi adalah konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri karyawan dan mengarahkan perilaku ".(Gibson, et al : 1993).

Istilah motivasi (*motivation*) berasal dari bahasa latin , yakni *movere*, yang berarti “menggerakkan”(to move).

Perilaku seseorang selalu berbeda antara yang satu dengan yang lainnya. Hal ini dapat kita lihat dalam pelaksanaan tugas organisasi. Adakalanya perbedaan ini disebabkan pada kemampuannya untuk bekerja atau tergantung pada motivasinya. Motivasi yang berbeda ini mengakibatkan tindakan para pegawai berbeda satu sama lainnya. Untuk itu tindakan ini harus dapat dikoordinir, sehingga tidak menyimpang dari arah dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Motivasi ini pula yang dapat mengendalikan dan memelihara kegiatan-kegiatan, dan menetapkan arah umum yang harus ditempuh oleh orang tersebut.

Istilah motivasi dalam Bahasa Inggris berasal dari perkataan *motion* yang bersumber pada perkataan latin *movere* yang berarti bergerak. Menurut arti katanya, motivasi atau motivator berarti pemberian motif, penimbulan motif atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan-dorongan. Motivasi dapat juga diartikan konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada pada diri pegawai yang memulai dan mengarahkan perilaku-perilaku. dalam organisasi yang berorientasi pada keuntungan, motivasi hal yang terpenting bagi pimpinan, pimpinan berusaha memahami perilaku pegawai agar dapat mempengaruhi pegawai sesuai dengan yang diinginkan organisasi. Maka salah satu tugas pimpinan adalah memberikan motivasi (dorongan) kepada para bawahannya supaya bisa bekerja sesuai dengan arahan yang diberikan sehingga para pegawai dapat saling bekerjasama dan mampu mencapai hasil maksimal.

Motivasi bukanlah satu-satunya yang mempengaruhi tingkat prestasi seseorang. Ada dua faktor yang terlihat, kemampuan perseorangan dan pemahamannya tentang perilaku apa yang diperlukan untuk mencapai prestasi kerja yang tinggi.

Motivasi adalah suatu usaha atau kegiatan dari manajer untuk dapat menimbulkan atau meningkatkan semangat dan kegairahan kerja karyawan (Mangkunegara, 2000). Sedangkan menurut (Manulang, 2000) tindakan mendorong seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan. Robbins (2000) mendefinisikan motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Munandar (2001) mengatakan bahwa motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu. Spector, dkk (2000) mendefinisikan motivasi sebagai serangkaian proses yang memunculkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku manusia untuk mendapatkan tujuan-tujuannya. Motivasi juga berkaitan dengan pilihan-pilihan yang dibuat oleh individu, arahan dari perilaku yang mereka kerjakan. Motivasi merupakan sesuatu yang mendorong individu (pegawai) untuk melakukan suatu tindakan guna mencapai tujuan-tujuan tertentu.

Menurut Sardiman (2005), motivasi dibedakan atas 2 (dua) jenis yaitu:

a. Motivasi intrinsik

motivasi intrinsik adalah motif-motif (daya penggerak) yang menjadi aktif dan berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar karena dari diri individu sudah terdapat dorongan untuk melakukan sesuatu.

b. Motivasi ekstrinsik

motivasi ekstrinsik adalah dorongan yang menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu itu bersumber pada suatu kebutuhan yang harus dipenuhi.

Dari pendapat diatas dapat dikatakan bahwa motivasi yang berasal dari dalam diri adalah motivasi intrinsik, sedangkan motivasi yang berasal dari luar diri dalam melakukan sesuatu disebut motivasi ekstrinsik.

2. Fungsi-fungsi motivasi

Fungsi-fungsi motivasi adalah:

- a. Mendorong manusia untuk bertindak/berbuat. Motivasi berfungsi sebagai penggerak atau motor yang memberikan energi/kekuatan kepada seseorang untuk melakukan sesuatu.
- b. Menentukan arah perbuatan. Yakni ke arah perwujudan tujuan atau cita-cita. Motivasi mencegah penyelewengan dari jalan yang harus ditempuh untuk mencapai tujuan. Makin jelas tujuan itu, makin jelas pula jalan yang harus ditempuh.
- c. Menyeleksi perbuatan. Artinya menentukan perbuatan-perbuatan mana yang harus dilakukan, yang serasi, guna mencapai tujuan itu dengan menyampingkan perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan. (Ngalim Purwanto, 2002)

3. Motivasi dan Manajemen perubahan

Pengertian Manajemen adalah seni menyelesaikan suatu pekerjaan melalui beberapa orang yang tergabung dalam suatu kelompok formal yang terorganisir. Sedangkan menurut kamus besar bahasa Indonesia (KBBI) manajemen adalah “penggunaan sumbar daya

secara efektif untuk mencapai sasaran” atau “Pimpinan yang bertanggung jawab atas jalannya perusahaan dan organisasi”.

Perubahan adalah keniscayaan yang menyertai kehidupan, dapat terjadi dimana saja, kapan saja, dan menimpa siapa saja. Manajemen perubahan adalah suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumberdaya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut. Manajemen perubahan adalah upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan terjadinya perubahan dalam organisasi. (Wibowo,2006)

Manajemen perubahan ditujukan untuk memberi jalan keluar yang diperlukan dengan sukses dengan cara terorganisasi dan dengan metode pengelolaan dampak perubahan pada orang yang terlibat didalamnya.

a. *Tujuan dan Manfaat Manajemen Perubahan*

Perubahan mempunyai manfaat bagi kelangsungan hidup suatu organisasi, dengan adanya perubahan maka dapat dipastikan bahwa usia organisasi tidak akan bertahan lama. Perubahan bertujuan agar organisasi tidak menjadi statis melainkan tetap dinamis dalam menghadapi perkembangan zaman.

b. *Tipe-tipe Perubahan*

Perubahan terdiri dari tiga tipe yang berbeda, dimana setiap tipe memerlukan strategi manajemen perubahan yang berbeda pula. Tiga macam perubahan tersebut adalah perubahan rutin, dimana telah direncanakan dan dibangun melalui proses organisasi, perubahan peningkatan, yang mencakup keuntungan atau nilai yang dicapai organisasi, perubahan inovatif, yang mencakup cara bagaimana organisasi memberikan pelayanannya.

Pada dasarnya tidak ada satupun pendekatan yang sesuai untuk manajemen perubahan. Metode-metode yang digunakan untuk komunikasi, kepemimpinan, dan koordinasi kegiatan harus disesuaikan dalam menemukan kebutuhan masing-masing situasi perubahan.

c. *Macam-macam Perubahan*

1. Perubahan tidak terencana

Perubahan karena perkembangan (*Developmental Change*)

Perubahan secara tiba-tiba (*Accidental Change*)

2. Perubahan terencana

Perubahan yang disengaja atau bahkan direkayasa oleh pihak manajemen.

Penerapan pengetahuan tentang manusia secara sistematis dan tepat dengan maksud melakukan tindakan yang berarti (Bennis, Benne dan Chin), usaha untuk mengumpulkan, menggunakan data dan informasi guna memecahkan persoalan sosial (Kurt Liwin). Perubahan yang dilakukan secara sengaja, lebih banyak dilakukan atas kemauan sendiri, sehingga proses perubahan itu lebih banyak diusahakan oleh sistem itu sendiri.

d. *Hal-hal yang penting dalam perubahan*

- 1. Keberanian**, diperlukan untuk mengambil keputusan, mengatasi ketidakpastian, ketakutan, dan segala resiko yang bisa mencegah seseorang *untuk mengambil keputusan dalam melakukan perubahan.*
- 2. Imaginasi**, diperlukan untuk melihat kearah mana perubahan harus dilakukan.
- 3. Komitmen**, diperlukan untuk tetap fokus untuk meraih sukses walaupun harus menghadapi berbagai kesulitan, hambatan, ataupun masalah.

e. *Tahap-tahap dalam Manajemen Perubahan*

Suatu perubahan terjadi melalui tahap-tahapnya. Pertama-tama adanya dorongan dari dalam (dorongan Internal), kemudian ada dorongan dari luar (dorongan eksternal). Tahap-tahap manajemen perubahan ada empat:

1. Tahap identifikasi perubahan, diharapkan seseorang atau kelompok dapat mengenal perubahan apa yang akan dilakukan.

2. Tahap perencanaan perubahan, dalam tahap ini perlu dipertimbangkan adanya faktor pendukung sehingga perubahan dapat terjadi dengan baik.
3. Tahap implementasi perubahan atau tahap proses pencarian perubahan dan pembekuan yang diharapkan. Untuk itu perlu dilakukan monitoring perubahan.
4. Tahap evaluasi dan umpan balik, untuk melakukan umpan balik diperlukan data, oleh karena itu dalam tahap ini dilakukan pengumpulan data dan evaluasi data tersebut.

f. Bagian-bagian Dasar Teori Perubahan

Ada tiga bagian pemikiran sebagai pembentuk fondasi bersandarnya teori-teori manajemen:

1. Perspektif Individu: memandang perilaku sebagai hasil interaksi seseorang dengan lingkungannya atau semua perilaku dipelajari dalam mewujudkan perubahan organisasi dengan cara mengubah stimuli eksternal yang mampu mempengaruhi Individu.
2. Dinamika Kelompok: pencapaian perubahan organisasi melalui kelompok kerja, bukan pada diri masing-masing individu.
3. Sistem Terbuka: perubahan salah satu sistemnya yang berdampak pada bagian lain dalam sistem, akhirnya pada kinerja keseluruhan.

Pendekatan teori sistem terbuka ini dijelaskan dalam dua sudut pandang yaitu:

- a. Organisasi terbuka dan berorientasi dengan lingkungan eksternalnya.
- b. Organisasi terbuka secara internal saling berkaitan satu sama lain.

Manajemen perubahan ditujukan untuk memberi jalan keluar yang diperlukan dengan sukses dengan cara terorganisir dan dengan metode pengelolaan dampak perubahan pada orang yang terlibat didalamnya.

Motivasi adalah mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan

memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Dalam kehidupan, motivasi memiliki peranan yang sangat penting karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Tanpa adanya motivasi dalam diri seseorang maka dapat dipastikan bahwa orang itu tidak akan bergerak sedikitpun dari tempatnya berada. Begitupun dalam dunia kerja, motivasi memegang peranan penting dalam usaha pencapaian tujuan suatu organisasi, sehebat apapun rencana yang telah dibuat oleh manajemen, apabila dalam proses aplikasinya dilakukan oleh orang-orang (karyawan) yang kurang atau bahkan tidak memiliki motivasi yang kuat maka akan menyebabkan tidak terealisasinya rencana tersebut.

Motivasi merupakan faktor yang berpengaruh penting dalam hubungannya dengan kinerja karyawan. Muogbo (2013) menyatakan bahwa pentingnya *reward* dalam kinerja sehari-hari tugas pekerja tidak dapat melebihi-lebihkan, terutama ketika datang untuk mendapat hasil untuk pekerjaan yang dilakukan. Dengan peningkatan motivasi diharapkan dapat meningkatkan kinerja dari pegawai dalam organisasi.

C. Latihan 1

Diskusikan tentang/jenis Motivasi !

D. Rangkuman

Motivasi adalah mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja pegawai, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan ketrampilannya untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Manajemen perubahan ditujukan untuk memberi jalan keluar yang diperlukan dengan sukses dengan cara terorganisir dan dengan metode pengelolaan dampak perubahan pada orang yang terlibat didalamnya.

E. Evaluasi Materi Pokok 1

1. Literatur yang tidak termasuk hakekat motivasi adalah :
 - a. *Motive*
 - b. *Need*
 - c. *Wish*
 - d. *Drink*
2. Arti motivasi adalah :
 - a. Ambisi
 - b. Perilaku
 - c. Model
 - d. Kebutuhan atau keinginan
3. Dibawah ini bukan arti motivasi :
 - a. Konsep menguraikan kekuatan yang ada dalam diri pegawai
 - b. Menggerakkan
 - c. Modus
 - d. Dorongan
4. Motivasi instrinsik adalah:
 - a. Dari Luar Individu
 - b. Dari dalam individu
 - c. Penggerak
 - d. Proses motivasi
5. Di bawah ini fungsi-fungsi motivasi :
 - a. Mendorong manusia untuk bertindak
 - b. Menentukan arah perbuatan
 - c. Menyeleksi perbuatan
 - d. Betul semua

F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Setelah menjawab soal evaluasi di atas, cocokkan jawaban dengan kunci jawaban yang tersedia dibagian akhir modul, hitunglah jumlah jawaban benar. Kemudian gunakanlah rumus di bawah ini untuk mengetahui tingkat penguasaan Saudara.

Rumus:

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban Anda yang benar}}{5 \text{ (sesuai jumlah soal)}} \times 100\%$$

Arti masing-masing tingkat penguasaan yang dicapai:

90% - 100%	= Baik sekali
80% - 89%	= Baik
70% - 79%	= Sedang
< 70%	= Kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% ke atas, dapat meneruskan kegiatan belajar pada materi berikutnya. Tetapi bila tingkat penguasaan masih di bawah 80%, disarankan untuk mengulangi kegiatan belajar pada materi ini, terutama bagian yang belum dikuasai.

KEGIATAN BELAJAR II

MANFAAT MOTIVASI DALAM KINERJA

A. Indikator Keberhasilan

Setelah selesai mengikuti pembelajaran pada modul ini, peserta diharapkan mampu menguraikan manfaat motivasi dalam kinerja.

B. Uraian Materi

Mengutip pendapat Mc. Donald (Tabrani, 1992), “*motivation is energy change within the person characterized by affective arousal and anticipatory goal reaction.*” Motivasi adalah sesuatu perubahan energi di dalam pribadi seseorang yang ditandai dengan timbulnya afektif dan reaksi untuk mencapai tujuan. Dari perumusan yang dikemukakan Mc. Donald ini mengandung tiga unsur yang saling berkaitan, yaitu: 1) motivasi dimulai dari adanya perubahan energi dalam pribadi, 2) motivasi ditandai dengan timbulnya perasaan (*affective arousal*), 3) motivasi ditandai oleh reaksi-reaksi untuk mencapai tujuan.

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan kemampuan dan motivasi kerja. Oleh karena itu menurut Keith Davis (dalam Mangkunegara, 2005), ada dua faktor utama yang mempengaruhi kinerja individu yakni kemampuan (*ability*), dan motivasi kerja (*motivation*) individu tersebut, Teori Gomez(1998), kinerja (*performance*) = Kemampuan (*Ability*) x Motivasi (*Motivation*).

1. Kinerja

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai dan Basri, 2005).

Kinerja adalah sesuatu yang ditampilkan oleh seseorang atau suatu proses yang berkaitan dengan tugas kerja yang telah ditetapkan. Proses kinerja dimulai dari *input*, *process*, *output* atau *outcome*.

Pada dasarnya ukuran kinerja adalah kualitas. Unsur nilai kualitas pada kinerja meliputi aspek keefektifan, efisiensi, kecermatan, keawetan dalam organisasi, kecocokan, mengesankan (*impressive*), dan pemenuhan terhadap standar.

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang pegawai berdasarkan standar yang telah ditetapkan. Ada 3 faktor utama yang berpengaruh pada kinerja yaitu individu (kemampuan bekerja), usaha kerja (keinginan untuk bekerja), dan dukungan organisasional (kesempatan untuk bekerja). Sumber daya manusia pada suatu organisasi adalah yang merancang, menghasilkan dan meneruskan pelayanan-pelayanan. Jenis tugas atau posisi merupakan salah satu faktor eksternal yang kuat yang sangat mempengaruhi tindakan seseorang, motivasi kerja dan kepuasan. Setiap persyaratan seseorang atau antisipasi pada dasarnya membuat peningkatan hasil kepuasan subyektif atau tekanan, khawatir atau masalah biologis.

Sistem *reward* merupakan salah satu ruang lingkup dasar kinerja manajemen sumber daya manusia dan manajemen pelayanan, kompensasi sebagai salah satu ruang lingkup dalam merancang dan melaksanakan tugas. Sistem penghargaan yang tepat dari manajer, kinerja pegawai efektif dan tepat waktu akan menyebabkan *reward* meningkat. Penelitian dan pengalaman mengenai konsep kinerja, penguatan telah membuktikan bahwa umpan balik yang efektif dan tepat waktu dapat dianggap sebagai motivasi untuk meningkatkan produktivitas dan semangat pegawai.

2. Hubungan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan kajian di atas maka dapat diketahui bahwa motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Dua hal yang berkaitan dengan kinerja (*performance*) adalah motivasi dan kesediaan dari pegawai untuk bekerja, yang menimbulkan usaha pegawai dan kemampuan untuk melaksanakannya. Menurut Gomez (2003) bahwa kinerja (*performance*) ialah kemampuan melekat

dalam diri seseorang dan merupakan bawaan sejak lahir serta diwujudkan dalam tindakannya dalam bekerja, sedangkan motivasi adalah aspek yang sangat penting untuk menggerakkan kreativitas dan kemampuan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan, serta selalu bersemangat dalam menjalankan pekerjaan tersebut. Dari sebagian uraian yang telah dijelaskan dapat ditarik kesimpulan bahwa para pegawai mampu melakukan pekerjaan dan ingin mencapai hasil maksimal dalam pekerjaannya. Perwujudan kinerja yang maksimal, dibutuhkan suatu dorongan untuk memunculkan kemauan dan semangat kerja, yaitu dengan motivasi. Motivasi berfungsi untuk merangsang kemampuan pegawai sehingga akan tercipta hasil kinerja yang maksimal.

Berdasarkan dari kajian di atas bahwa peran motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dapat meningkatkan semangat kerja pegawai dimana pegawai akan bekerja secara maksimal dan menyukai lingkungan kerjanya. Dengan peningkatan kinerja pegawai keuntungan yang didapat oleh suatu organisasi adalah mendapatkan penghasilan (*income*) yang meningkat dari tahun ke tahun. Oleh karena itu motivasi kerja terhadap pegawai harus terus dilakukan.

C. Latihan 2

Diskusikan hubungan motivasi dengan kinerja!

D. Rangkuman

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang pegawai berdasarkan standar yang telah ditetapkan. Ada 3 faktor utama yang berpengaruh pada kinerja yaitu individu (kemampuan bekerja), usaha kerja (keinginan untuk bekerja), dan dukungan organisasional (kesempatan untuk bekerja).

Peran motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dapat meningkatkan semangat kerja pegawai dimana pegawai akan bekerja secara maksimal dan menyukai lingkungan kerjanya.

E. Evaluasi Materi Pokok 2

1. Di bawah ini termasuk faktor yang mempengaruhi kinerja, kecuali :
 - a. Hasil maksimal
 - b. Kemampuan kerja kerja
 - c. Usaha kerja
 - d. Kesempatan
2. Kinerja adalah sebagai berikut, kecuali :
 - a. Hasil atau tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas
 - b. Sesuatu yang ditampilkan oleh seseorang
 - c. Target atau criteria yang telah ditentukan
 - d. Proses yang berkaitan dengan tugas
3. Di bawah ini motivasi untuk meningkatkan produktivitas dan semangat pegawai, kecuali :
 - a. Persyaratan
 - b. Kompensasi
 - c. *Reward*
 - d. Umpan balik
4. Sebutkan istilah lain dari kinerja :
 - a. *Ability*
 - b. *Performance*
 - c. *Motivation*
 - d. *Energy Change*
5. Tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan disebut :
 - a. Motivasi
 - b. Kemampuan
 - c. Kinerja
 - d. Efisiensi

F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Setelah menjawab soal evaluasi di atas, cocokkan jawaban dengan kunci jawaban yang tersedia dibagian akhir modul, hitunglah jumlah jawaban benar. Kemudian gunakanlah rumus di bawah ini untuk mengetahui tingkat penguasaan Saudara.

Rumus:

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban Anda yang benar}}{5 \text{ (sesuai jumlah soal)}} \times 100\%$$

Arti masing-masing tingkat penguasaan yang dicapai:

90% - 100%	= Baik sekali
80% - 89%	= Baik
70% - 79%	= Sedang
< 70%	= Kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% ke atas, dapat meneruskan kegiatan belajar pada materi berikutnya. Tetapi bila tingkat penguasaan masih di bawah 80%, disarankan untuk mengulangi kegiatan belajar pada materi ini, terutama bagian yang belum dikuasai.

BAB IV

MOTIVASI MELALUI NILAI-NILAI AGAMA

A. Indikator Keberhasilan

Setelah selesai mengikuti pembelajaran pada modul ini, peserta diharapkan mampu menerapkan dengan memberi motivasi melalui nilai-nilai agama.

B. Uraian Materi

Agama sebagai bentuk keyakinan manusia terhadap sesuatu yang bersifat kodrati ternyata menyertai manusia dalam ruang lingkup kehidupan yang luas. Agama memiliki nilai-nilai bagi kehidupan orang per orang maupun dalam hubungannya dengan kehidupan bermasyarakat. Selain itu agama memberi dampak bagi kehidupan sehari-hari, secara psikologis agama dapat berfungsi sebagai motif intrinsik (dalam diri) dan motif ekstrinsik (luar diri). Motif dorongan kekuatan agama dianggap mempunyai kekuatan yang mengagumkan sulit ditandingi kekuatan non agama, baik doktrin maupun ideologi.

Agama dalam kehidupan individu berfungsi sebagai suatu sistem nilai yang memuat norma-norma tertentu, norma-norma tersebut menjadi kerangka acuan dalam bersikap dan bertindak laku agar sejalan dengan ajaran agama yang dianut sebagai sistem nilai agama memiliki arti yang khusus dalam kehidupan manusia/individu dan dipertahankan sebagai bentuk ciri khas.

Agama sebagai sumber nilai dalam menjaga kesusilaan menjadi kerangka acuan dalam berpikir, bersikap, dan berperilaku, sistem nilai, pembenaran dan keabsahan dalam kehidupan individu.

Potensi yang ada dalam diri manusia naluri, inderawi, nalar, agama adalah potensi fitrah, sudah dibawa sejak pra konsepsi (janin).

Pengaruh lingkungan akan memberi bimbingan kepada potensi yang dimilikinya, jika potensi fitrah berjalan selaras, seimbang, harmoni dengan potensi lingkungan, pendekatan agama dalam kehidupan individu menambah kemantapan batin, bahagia, aman/terlindungi, sukses, puas, motivasi, nilai etik dan harapan optimis.

Agama merupakan motivasi, pendorong individu melakukan aktivitas perbuatan yang dilakukan berdasarkan keyakinan agama dinilai mempunyai unsur ketaatan, ini akan mempengaruhi individu untuk berbuat sesuatu.

Agama sebagai nilai etik dalam melakukan tindakan, Motivasi mendorong individu kreatif dan berbuat kebajikan. Harapan mendorong seseorang bersikap ikhlas terlebih bila berdasarkan keyakinan agama adalah berserah diri kepada Allah, setelah berusaha optimal, terprogram, terencana berdasarkan strategi yang terencana sesuai tujuan dan target yang akan dicapai, hasil diserahkan kepada Allah, bila berhasil, berkontribusi bagi kemanusiaan, dan bila gagal maka kegagalan adalah peluang merubah musibah menjadi anugrah/berkah, mewujudkan nyatakan dalam sikap berpikir dan bertindak.

Wursanto mengatakan motivasi adalah, motivasi merupakan keinginan, hasrat dan tenaga penggerak yang berasal dari dalam diri manusia untuk melakukan sesuatu atau untuk berbuat sesuatu (1989). Keinginan untuk melakukan sesuatu yang berasal dari dalam diri manusia itu sendiri disebut juga dengan motivasi internal, tetapi ada juga motivasi yang berasal dari luar dirinya (eksternal). Dari beberapa pengertian diatas dapatlah disimpulkan bahwa motivasi adalah pemberian suatu rangsangan atau dorongan untuk meningkatkan semangat kerja pegawai agar bekerja sesuai dengan yang diinginkan oleh pimpinan melalui petunjuk-petunjuk dalam usaha mencapai tujuan.

Ada tiga kelompok teori motivasi (Ranupandojo, Husnan) yaitu :

a. Content Teori

Teori ini menekankan arti pentingnya pemahaman faktor-faktor yang ada di dalam individu yang menyebabkan mereka bertindak laku tertentu. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan-pertanyaan seperti: kebutuhan apa yang dipuaskan oleh seseorang? Apa yang menyebabkan mereka melakukan sesuatu? Dalam pandangan ini setiap individu mempunyai kebutuhan yang ada didalam (*inner needs*) yang menyebabkan mereka didorong, ditekan, atau dimotivasikan untuk memenuhinya.

b. *Process Theory*

Process Theory bukan hanya menekankan pada isi kebutuhan yang bersifat dorongan dari kebutuhan tersebut, tetapi pendekatan ini menekankan pada bagaimana dan dengan tujuan apa setiap individu dimotivasi. Dalam pandangan ini, kebutuhan hanyalah salah satu elemen dalam suatu proses tentang bagaimana para individu bertindak laku.

c. *Reinforcement Theory*

Teori ini tidak menggunakan konsep suatu motivasi atau proses motivasi. Sebaliknya teori ini menjelaskan bagaimana konsekuensi perilaku dimasa yang lalu mempengaruhi tindakan dimasa yang akan datang dalam suatu siklus proses belajar. Dalam pandangan ini individu bertindak laku tertentu karena dimasa lalu mereka belajar bahwa perilaku tertentu akan berhubungan dengan hasil yang menyenangkan, dan perilaku tertentu akan menghasilkan akibat yang tidak menyenangkan”.

Dari ketiga klasifikasi teori motivasi diatas, maka dapatlah kita mengatakan bahwa motivasi religius dapat digolongkan kepada content theory. Karena dalam hal ini yang dimaksud adalah nilai-nilai religius yang dianut seseorang mempengaruhi perilaku individu tersebut dalam memenuhi kebutuhannya maupun dalam pelaksanaan tugas pekerjaannya.

Agama dalam kehidupan individu berfungsi sebagai suatu sistem nilai yang memuat norma-norma tertentu. Secara umum norma-norma tersebut menjadi kerangka acuan dalam bersikap dan bertindak laku agar sejalan dengan keyakinan agama yang dianutnya. sebagai sistem nilai agama memiliki arti yang khusus dalam kehidupan.

Sistem nilai yang berdasarkan agama dapat memberi individu dan masyarakat perangkat sistem nilai dalam bentuk keabsahan dan pembenaran dalam mengatur sikap individu dan masyarakat. Pengaruh sistem nilai terhadap kehidupan individu karena nilai sebagai realitas yang abstrak dirasakan sebagai daya dorong atau prinsip yang menjadi pedoman hidup. Dalam realitasnya nilai memiliki pengaruh dalam mengatur pola tingkah laku, pola berpikir dan pola bersikap.

Nilai adalah daya pendorong dalam hidup, yang memberi makna dan pengabsahan pada tindakan seseorang, sehingga tidak jarang pada

tingkat tertentu orang siap untuk mengorbankan hidup mereka demi mempertahankan nilai-nilai mempunyai dua segi, yaitu segi intelektual dan segi emosional.

Dilihat dari fungsi dan peran agama dalam memberi pengaruhnya terhadap individu, baik dalam bentuk sistem nilai, motivasi maupun pedoman hidup, maka pengaruh yang paling penting adalah sebagai pembentuk kata hati.

Beragama bagi manusia merupakan fitrah-insaniyah, sebagai naluri yang tidak dapat di pisahkan dari kebutuhan hidup manusia; sekaligus merupakan kebutuhan primer bagi kehidupan bermasyarakat dan bernegara yang sehat-sejahtera (Mukti Ali,1998). Agama ini dapat membimbing manusia untuk mencapai kesuksesan bagi pribadi dan masyarakat. Tidak ada dimuka bumi ini suatu kekuatan yang menyamai atau mendekati sama yang perlindungan kepada peraturan-peraturan supaya manusia hidup teratur, bersatu, tenteram dan damai seperti besarnya pengaruh yang diberikan oleh agama.

Agama sudah menjadi potensi fitrah yang dibawa sejak lahir. Pengaruh lingkungan terhadap seseorang adalah memberi bimbingan kepada potensi yang dimilikinya itu. Dengan demikian, jika potensi fitrah itu dapat dikembangkan sejalan dengan pengaruh lingkungan maka akan terjadi keselarasan. Sebaliknya jika kondisi itu dikembangkan dalam kondisi yang dipertentangkan oleh kondisi lingkungan, maka akan terjadi ketidakseimbangan pada diri seseorang.

Berdasarkan pendekatan ini, maka pengaruh agama dalam kehidupan individu adalah memberi kemantapan batin, rasa bahagia, rasa terlindungi, rasa sukses dan rasa puas. Agama berpengaruh sebagai motivasi dalam mendorong individu untuk melakukan suatu aktivitas, karena perbuatan yang dilakukan dengan latar belakang agama dinilai mempunyai unsur kesucian serta ketaatan. Sedangkan sebagai nilai etik karena dalam melakukan suatu tindakan seseorang akan terikat kepada ketentuan antara mana yang boleh dan mana yang tidak boleh menurut ajaran agama yang dianutnya.

Masalah agama tak akan mungkin dapat dipisahkan dari kehidupan, karena agama itu sendiri ternyata diperlukan dalam kehidupan (Jalaluddin, 2012)

Dalam prakteknya fungsi agama antara lain:

1. *Berfungsi Edukatif*

Ajaran agama secara yuridis berfungsi menyuruh dan melarang. Kedua unsur tersebut mempunyai latar belakang mengarahkan bimbingan agar pribadi penganutnya menjadi baik dan terbiasa dengan yang baik menurut ajaran agamanya.

2. *Berfungsi penyelamat*

Keselamatan yang meliputi bidang yang luas adalah keselamatan yang diajarkan oleh agama. Keselamatan yang diajarkan yaitu keselamatan dunia dan akhirat. Dalam mencapai keselamatan agama mengajarkan keimanan kepada Tuhan.

3. *Berfungsi sebagai perdamaian*

Melalui agama seseorang yang bersalah atau berdosa dapat mencapai kedamaian batin melalui tuntunan agama.

4. *Berfungsi sebagai social control*

Ajaran agama oleh penganutnya dianggap sebagai norma, sehingga dalam hal ini agama berfungsi sebagai pengawasan sosial secara individu maupun kelompok.

5. *Berfungsi sebagai pemupuk rasa solidaritas*

Rasa kesatuan yang berupa iman dan kepercayaan akan membina rasa solidaritas dalam kelompok maupun perorangan, bahkan terkadang dapat membina rasa persaudaraan yang kokoh.

6. *Berfungsi transformatif*

Ajaran agama dapat mengubah kehidupan kepribadian seseorang atau kelompok menjadi kehidupan baru

7. *Berfungsi kreatif*

Penganut agama bukan saja disuruh bekerja secara rutin dalam pola hidup yang sama, akan tetapi juga dituntut untuk melakukan inovasi dan penemuan baru.

8. *Berfungsi sublimatif*

Ajaran agama mengkoduskan segala usaha manusia, bukan saja yang bersifat agama ukhrawi, melainkan juga yang bersifat duniawi.

1. Agama dan Pembangunan

Prof. Dr. Mukti Ali (1998) mengemukakan bahwa peranan agama dalam pembangunan adalah :

1. Sebagai etos pembangunan

Maksudnya adalah bahwa agama menjadi anutan seseorang atau masyarakat jika diyakini dan dihayati secara mendalam mampu memberikan suatu tatanan nilai moral dalam sikap. Penerapan agama lebih menjurus ke perbuatan yang bernilai akhlak dan bukan untuk kepentingan lain. Segala bentuk perbuatan individu maupun masyarakat selalu berada dalam suatu garis yang serasi dengan peraturan dan aturan agama yang akhirnya akan terbina suatu kebiasaan yang agamis.

2. Sebagai motivasi

Ajaran agama yang sudah menjadi keyakinan mendalam akan mendorong seseorang atau kelompok untuk mengejar tingkat yang lebih baik. Pengalaman ajaran agama tercermin dari pribadi yang berpartisipasi dalam peningkatan mutu kehidupan tanpa mengharap imbalan yang berlebihan. Keyakinan akan balasan Tuhan terhadap perbuatan baik telah mampu memberikan ganjaran batin yang akan mempengaruhi seseorang untuk berbuat tanpa imbalan material. Balasan dari Tuhan berupa pahala bagi kehidupan akhirat lebih didambakan oleh penganut agama yang kuat.

Melalui motivasi keagamaan seseorang terdorong untuk berkorban baik dalam bentuk materi maupun tenaga atau pemikiran. Pengorbanan seperti ini merupakan aset yang potensial dalam pembangunan.

2. Agama dan Spiritualisme

Spiritual, spiritualitas dan spritualisme mengacu kepada kosa kata latin *spirit* atau *spiritus* yang berarti napas. Adapun kerja *spirare* yang berarti bernapas. Berangkat dari pengertian etimologis in, maka untuk hidup adalah untuk bernapas, dan memiliki napas artinya memiliki spirit. *Spirit* juga dapat diartikan kehidupan, nyawa, jiwa dan napas (Jalaludin: 2012)

C. Latihan 3

Diskusikan tentang motivasi melalui nilai-nilai agama.

D. Rangkuman

Agama merupakan motivasi, pendorong individu melakukan aktivitas perbuatan yang dilakukan berdasarkan keyakinan agama dinilai mempunyai unsur ketaatan, ini akan mempengaruhi individu untuk berbuat sesuatu.

Agama sebagai nilai etik dalam melakukan tindakan, motivasi mendorong individu kreatif dan berbuat kebajikan.

E. Evaluasi Materi Pokok 3

1. Berikut adalah peran agama dalam kehidupan, kecuali:
 - a. Sistem nilai yang memuat norma-norma
 - b. Sumber nilai dalam menjaga kesusilaan
 - c. Kerangka acuan dalam bersikap
 - d. Sebagai simbol kelompok tertentu
2. Potensi dalam diri manusia adalah sebagai berikut, kecuali :
 - a. Naluriiah
 - b. Indrawi
 - c. Agama
 - d. Potensi belajar

3. Pendekatan agama dalam kehidupan individu adalah sebagai berikut, kecuali :
 - a. Menambah kemantapan batin
 - b. Sebagai motivasi
 - c. Harapan dan optimis
 - d. Tidak berpengaruh apa-apa
4. Agama merupakan motivasi, sehingga individu akan melakukan sebagai berikut, kecuali :
 - a. Nilai etik dalam melakukan tindakan
 - b. Terpengaruh untuk melakukan sesuatu
 - c. Bersikap ikhlas
 - d. Berbuat tanpa rencana
5. Fungsi agama adalah sebagai berikut, kecuali :
 - a. Berfungsi edukatif
 - b. Berfungsi Statis
 - c. Berfungsi penyelamat
 - d. Berfungsi sebagai pedoman

F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Setelah menjawab soal evaluasi di atas, cocokkan jawaban dengan kunci jawaban yang tersedia di bagian akhir modul, hitunglah jumlah jawaban benar. Kemudian gunakanlah rumus di bawah ini untuk mengetahui tingkat penguasaan Saudara.

Rumus:

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban Anda yang benar}}{5 \text{ (sesuai jumlah soal)}} \times 100\%$$

Arti masing-masing tingkat penguasaan yang dicapai:

90% - 100%	= Baik sekali
80% - 89%	= Baik
70% - 79%	= Sedang
< 70%	= Kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% ke atas, dapat meneruskan kegiatan belajar pada materi berikutnya. Tetapi bila tingkat penguasaan masih di bawah 80%, disarankan untuk mengulangi kegiatan belajar pada materi ini, terutama bagian yang belum dikuasai.

KEGIATAN BELAJAR IV

TEKNIS MEMBERI MOTIVASI KEPADA TEMAN SELINGKUNGAN, BAWAHAN, DAN ANTAR UNIT

A. Indikator Keberhasilan

Setelah selesai mengikuti pembelajaran pada modul ini, peserta diharapkan mampu memberi motivasi Kepada teman selingkungan, bawahan, dan antar unit.

B. Uraian Materi

Motivasi mempunyai peranan yang penting pada diri individu baik di strata pimpinan maupun anggota biasa diorganisasi karena merupakan salah satu faktor yang diandalkan dalam pencapaian tujuan organisasi. Dikatakan mempunyai peranan yang penting bagi unsur pimpinan, sebab seorang pemimpin dikatakan berhasil dalam menggerakkan orang lain, apabila mereka mampu menciptakan motivasi yang tepat bagi bawahan. Motivasi juga penting bagi bawahan untuk mendorong diri mereka sendiri dalam mencapai tujuan atau standar kerja. Oleh karena itu, setiap pemimpin maupun anggota perlu memahami hakikat motivasi, faktor-faktor yang berpengaruh dalam motivasi, teknik motivasi, dan tidak kalah pentingnya mengenali karakteristik kelompok individu yang perlu dimotivasi.

Dalam menerapkan teknik-teknik motivasi, perlu diperhatikan beberapa faktor; seperti, bagaimana karakteristik dan tingkat kematangan bawahan, bagaimana situasi yang muncul, jenis target yang ingin dicapai, dan sebagainya, misalnya, teknik kekerasan bisa berhasil bila tingkat kematangan bawahan pada taraf rendah, situasi yang muncul agak ambigu (tidak terstruktur), dan target yang hendak dicapai dalam waktu tidak terlalu lama. Tapi bila karakteristik bawahan berada pada tingkat matang, mungkin keberhasilannya kecil bila teknik kekerasan digunakan. Satu hal lagi yang perlu diperhatikan bahwa dalam menerapkan teknik-teknik motivasi perlu mempertimbangkannya sebagai seni (*art*), yang membutuhkan pengalaman.

1. Pendekatan dalam memotivasi bawahan

Terdapat 5 (lima) macam teknik memotivasi yang dapat digunakan yaitu; kekerasan, sikap baik, transaksi, kompetisi dan internalisasi.

1. Cara kekerasan dilakukan dengan memanfaatkan wewenang (pemimpin) yang dimiliki dengan teknik memaksa dan ancaman, perintah apa yang harus dilakukan, tidak pernah bosan mengingatkan aturan, dan sesedikit mungkin memberikan kebebasan pada bawahan. Seringkali teknik ini berhasil, khususnya bila situasi yang dihadapi ambigu atau tidak jelas, atau sistem organisasi belum berjalan stabil. Hanya saja, cara ini memiliki kelemahan yang perlu diperhatikan. Cara kekerasan dalam memotivasi sering tidak merangsang orang untuk bekerja lebih baik, melainkan bekerja sekedar menghindari hukuman. Atau, bila berlebihan dapat menimbulkan sikap perlawanan, sabotase dan merusak, atau bawahan membentuk klik (komplotan) untuk melindungi diri, maupun terjadinya frustrasi dikalangan bawahan.
2. Pendekatan sikap baik, dapat dilakukan dengan mengambil sikap kebabakan atau menciptakan iklim kerja yang kondusif. Sikap kebabakan sering berhasil terutama bila ingin menimbulkan semangat dan loyalitas dari bawahan. Sedangkan menciptakan iklim kerja kondusif dapat dilakukan dengan cara memberikan kondisi kerja relatif bebas dan pengawasan yang bersahabat. Teknik ini biasanya dapat membuat bawahan memiliki kepuasan dan dapat meningkatkan semangat kerja.
3. Pendekatan transaksi, melalui kesepakatan antara atasan dan bawahan terhadap hasil kerja yang harus dicapai dengan imbalan yang diberikan oleh atasan.
4. Pendekatan kompetisi, dengan cara menciptakan persaingan antar anggota/bawahan untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin dengan imbalan kenaikan gaji atau promosi kepada mereka yang bekerja sangat baik. Kelemahannya, tidak semua orang mempunyai ambisi untuk menang; persaingan berlebihan dapat merusak organisasi; banyak jenis pekerjaan tertentu sulit mengukur siapa paling berhasil; persaingan sering dianggap

sebagai penekanan; bila berlebihan dapat menimbulkan frustrasi.

5. Pendekatan Internalisasi, teknik ini dilakukan melalui rekayasa lingkungan agar motivasi muncul dari dalam diri tanpa perasaan tertekan. Misalnya, melalui perubahan pada situasi pekerjaan itu sendiri dengan memperluas tanggung jawab (*job enlargement*), atau dengan melakukan rotasi jabatan/pekerjaan. Cara lain termasuk pendekatan internalisasi adalah dengan mengembangkan suasana kerja yang bersahabat dan rasa kebersamaan, serta gaya kepemimpinan yang adaptif mempertimbangkan tingkat kematangan bawahan dan situasi tugas.

Beberapa bentuk sentuhan-sentuhan kecil yang membuat bawahan termotivasi, antara lain :

- a. Mengucapkan salam lebih dulu
- b. Mengembangkan jabat tangan yang hangat dengan menatap matanya (sejenis)
- c. Memberikan pujian yang tulus dan menghargai orang yang mengerjakan dengan benar
- d. Memberikan senyuman pada saat bertemu dan berpisah
- e. Menanyakan kesehatan dan kondisi keluarganya dan tunjukkan rasa empati
- f. Mengobarkan semangat bawahan dengan cara membuat mereka merasa penting

Beberapa cara pimpinan dapat membuat karyawannya merasa penting, antara lain :

- a. Dengarkanlah mereka secara baik-baik dengan penuh perhatian
- b. Jangan sekali-kali pada saat bawahan menghadap di ruangan, anda mendengarkan sambil menulis, menandatangani surat, atau mengangkat telepon
- c. Hargai pendapat, dan ide-idenya, tanggapilah dengan umpan balik yang positif
- d. Memberi kesempatan untuk mengikuti pelatihan atau *training*

Kritik yang konstruktif untuk bawahan

Beberapa cara mengkritik secara konstruktif untuk bawahan sebagai berikut :

- a. Jika ada sesuatu yang tidak beres, usahakan mencari siapa yang melakukan itu secara cepat.
- b. Jelaskan kepada bawahan mengenai suatu kesalahan secara spesifik dan berilah kesempatan pada orang yang bersalah untuk mengetahui secara jelas kesalahannya
- c. Seharusnya kita dapat mengendalikan diri pada saat mengkritik seseorang
- d. Seharusnya kita biasa memberikan kritik secara pribadi
- e. Tunjukkan bahwa kita turut bertanggung jawab atas kesalahan bawahan
- f. Dengarkan dengan sabar penjelasan dan alasan dari orang yang melakukannya
- g. Bantulah orang tersebut untuk memperoleh kembali kepercayaan dan harga dirinya
- h. Seharusnya kita bisa memaafkan dan melupakan suatu kesalahan

2. Teknik mengatasi bawahan yang tidak loyal

Beberapa teknik mengatasi bawahan yang tidak loyal antara lain:

- a. Keteladanan pada mereka, sikap dan perilaku kita harus pantas menjadi contoh, jangan pernah melakukan sesuatu yang tidak pantas di hadapan mereka.
- b. Bertindaklah adil jika kita terpaksa memperlakukan istimewa terhadap satu atau beberapa orang, berikan penjelasan mengapa ia berbuat begitu agar ia memahami.
- c. Menjaga perkataan kita terutama pada saat marah, kata-kata yang menusuk hati tidak akan membuat orang sadar tapi sebaliknya justru akan antipati pada kita.

3. Motivasi Antar Unit

Pemberian motivasi harus diarahkan dengan baik menurut prioritas dan dapat diterima dengan baik oleh pegawai. Salah satu faktor yang menjadi penentu keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi adalah dengan memberikan motivasi kerja kepada pegawai untuk dapat meningkatkan kinerja dari pegawai.

Menurut Herzberg (1966) dalam Teck Hong dan Waheed (2011) yang tergolong sebagai faktor motivasi internal antara lain ialah sebagai berikut:

1. *Company policy*

(kebijakan organisasi) adalah aturan yang ditetapkan oleh organisasi sebagai pegangan manajemen dalam melaksanakan kegiatan.

2. *Relationship with peers*

(hubungan dengan rekan kerja) adalah komunikasi antar pegawai dalam menyelesaikan tugas.

3. *Work security* (keamanan kerja) adalah persepsi pegawai terhadap variabilitas nilai imbalan, mutasi wilayah, peluang pemutusan hubungan.

4. *Relationship with supervisor* (hubungan dengan atasan) merupakan unsur utama dari kepuasan kerja pegawai

5. Gaji adalah imbalan finansial yang diterima oleh pegawai meliputi upah, premi bonus, dan tunjangan.

C. Latihan 4

Diskusikan dengan teman sebelah tentang pengalaman dalam memberikan motivasi antar unit !

D. Rangkuman

Pemberian motivasi harus diarahkan dengan baik menurut prioritas dan dapat diterima dengan baik oleh pegawai. Salah satu faktor yang menjadi penentu keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi

adalah dengan memberikan motivasi kerja kepada pegawai untuk dapat meningkatkan kinerja dari pegawai.

E. Evaluasi Materi Pokok 4

1. Teknik motivasi yang digunakan terhadap pegawai adalah sebagai berikut, kecuali:
 - a. Sikap baik
 - b. Kompetisi
 - c. Internalisasi
 - d. Hasutan
2. Memotivasi dengan cara kekerasan dilakukan sebagai berikut, kecuali :
 - a. Melalui Wewenang
 - b. Dengan memaksa dan ancaman
 - c. Dengan membentak
 - d. Dengan memberi kebebasan
3. Pendekatan sikap baik, dilakukan sebagai berikut, kecuali :
 - a. Memberikan berbagai hadiah
 - b. Sikap kebapakan
 - c. Pengawasan yang bersahabat
 - d. Menciptakan iklim kerja yang kondusif
4. Pendekatan kompetisi dilakukan sebagai berikut, kecuali :
 - a. Menciptakan persaingan
 - b. Membeda-bedakan pegawai
 - c. Adanya promosi
 - d. Adanya imbalan kenaikan gaji
5. Faktor motivasi internal adalah sebagai berikut, kecuali :
 - a. Kebijakan organisasi
 - b. *Relationship*
 - c. Saling bersaing
 - d. *Work Security*

F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Setelah menjawab soal evaluasi di atas, cocokkan jawaban dengan kunci jawaban yang tersedia di bagian akhir modul, hitunglah jumlah jawaban benar. Kemudian gunakanlah rumus di bawah ini untuk mengetahui tingkat penguasaan Saudara.

Rumus:

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban Anda yang benar}}{5 \text{ (sesuai jumlah soal)}} \times 100\%$$

Arti masing-masing tingkat penguasaan yang dicapai:

90% - 100% = Baik sekali

80% - 89% = Baik

70% - 79% = Sedang

< 70% = Kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% ke atas, dapat meneruskan kegiatan belajar pada materi berikutnya. Tetapi bila tingkat penguasaan masih di bawah 80%, disarankan untuk mengulangi kegiatan belajar pada materi ini, terutama bagian yang belum dikuasai.

BAB VI

PENUTUP

A. Evaluasi Kegiatan Belajar (soal semua bab)

1. Jelaskan hubungan motivasi dengan Manajemen perubahan!
2. Jelaskan hubungan Motivasi dengan Kinerja!
3. Jelaskan motivasi melalui nilai-nilai agama!
4. Jelaskan bagaimana memotivasi bawahan!

B. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Setelah menjawab soal evaluasi di atas, cocokkan jawaban dengan kunci jawaban yang tersedia dibagian akhir modul, hitunglah jumlah jawaban benar. Kemudian gunakanlah rumus di bawah ini untuk mengetahui tingkat penguasaan Saudara.

Rumus:

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban Anda yang benar}}{5 \text{ (sesuai jumlah soal)}} \times 100\%$$

Arti masing-masing tingkat penguasaan yang dicapai:

- | | |
|------------|---------------|
| 90% - 100% | = Baik sekali |
| 80% - 89% | = Baik |
| 70% - 79% | = Sedang |
| < 70% | = Kurang |

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% ke atas, dapat meneruskan kegiatan belajar pada materi berikutnya. Tetapi bila tingkat penguasaan masih di bawah 80%, disarankan untuk mengulangi kegiatan belajar pada materi ini, terutama bagian yang belum dikuasai.

C. Kunci jawaban (Evaluasi Kegiatan Belajar)

Bab II

1.d

2.d

3.c

4.a

5.d

Bab III

1.a

2.c

3.a

4.b

5.c

Bab IV

1.d

2.d

3.d

4.d

5.b

Bab V

1.d

2.c

3.a

4.b

5.c

DAFTAR PUSTAKA

- Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI).
- Wibowo Dr.,S.E.,M.Phil. Managing Change, Pengantar Manajemen Perubahan, Pemahaman Tentang Mengelola Perubahan dalam Manajemen, Bandung: LFABETA, 2006.
- Ngalim Purwanto, Psikologi Pendidikan, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002.
- Tabrani Rusyan, *Pendekatan dalam Proses Belajar Mengajar*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2001.Jogjakarta, Sabtu 15 Januari 2010
- Mukti Ali, dkk, *Agama (Dalam Pergumulan Masyarakat Kontemporer)*, (Yogyakarta:Tiara Wacana Yogya, 1998),.
- Prof. Dr. H. Jalaluddin, *Psikologi Agama* (Cetakan ke-15: 2012),
- Sardiman, 2005, *Interaksi dan motifasi belajar mengajar*, Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Mangkunegara, Anwar Prabu. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung. PT Remaja Rosdakarya. 2005.
- Ramayulis, 2009, psikologi agama,cetakan ke 9, Jakarta, kalam mulia, hal 227- 242
- Majid,Nurcholish,26 November 1996, makalah fungsi dan dampak positif nilai keruhanian dalam kepemimpinan dan kewirausahaan,Jakarta,Yayasana paramadina, hal 5
- Handoko TH.Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia.Edisi 2.Yogyakarta: BPFE. 2001
- Modernisasi, Volume 8, Nomor 3, Oktober 2012
- <http://psikologiwid.blogspot.com/2012/07/teknik-teknik-motivasi.html>
diunduh tanggal 5 Juni 2018
- <http://dwiseptiyanti.blogspot.com/2013/06/pengertian-perubahan-dan-pengembangan.html>
- https://repository.usd.ac.id/8914/1/122214091_full.pdf diunduh tanggal 5 Juni 2018
- [http://www.tips-indonesia.com/Training motivasi kerja](http://www.tips-indonesia.com/Training%20motivasi%20kerja)

(PDF) Pengaruh Religiuitas dan Etika Kerja Islami Terhadap Motivasi Kerja. Available from:
https://www.researchgate.net/publication/307667808_ [accessed Sep 28 2018].