

MOTIVATION DAN MORALE

dalam Konteks Manajemen
Sumber Daya Manusia (SDM)



Rudy C. Tarumingkeng

*Rudy C Tarumingkeng: Motivation dan Morale dalam konteks manajemen
sumber daya manusia (SDM)*

Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Guru Besar Manajemen, NUP: 9903252922

Rektor, Universitas Cenderawasih (1978-1988)

Rektor, Universitas Kristen Krida Wacana (1991-2000)

Ketua Dewan Guru Besar IPB-University (2005-2006)

Ketua Senat Akademik IBM-ASMI

© RUDYCT e-PRESS

rudyct75@gmail.com

Bogor, Indonesia

21 Juni 2025

Motivation dan Morale dalam konteks manajemen sumber daya manusia (SDM)

Berikut narasi akademik berdasarkan artikel GeeksforGeeks berjudul "**Difference between Motivation and Morale**" dalam konteks manajemen sumber daya manusia (SDM):

Motivasi dan Moral: Dua Pilar Dinamika Kinerja Organisasi

Dalam manajemen sumber daya manusia, dua konsep yang sering kali terdengar serupa namun memiliki makna dan dampak yang berbeda adalah **motivasi (motivation)** dan **moral kerja (morale)**. Meskipun keduanya saling terkait dalam mempengaruhi perilaku dan produktivitas karyawan, penting bagi para manajer, dosen, dan praktisi SDM untuk memahami perbedaan mendasar di antara keduanya agar dapat merancang strategi pengelolaan SDM yang lebih efektif.

1. Definisi Dasar

Motivasi adalah dorongan internal atau eksternal yang menggerakkan individu untuk mencapai tujuan tertentu. Ia bersifat individual dan sering kali berhubungan langsung dengan *reward system*, seperti kenaikan gaji, promosi, atau pengakuan.

Sementara itu, **moral kerja** adalah semangat kolektif, sikap, dan perasaan puas yang dirasakan oleh sekelompok individu dalam organisasi terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya. Moral lebih mencerminkan *persepsi kelompok* daripada kehendak pribadi.

2. Fokus dan Orientasi

Motivasi bersifat **individualistik**—mendorong seseorang untuk bertindak berdasarkan kebutuhan atau keinginannya. Contohnya adalah seseorang yang termotivasi bekerja keras karena ingin membeli rumah.

Sebaliknya, moral bersifat **kollektif**, mencerminkan tingkat kepuasan umum dari sekelompok pekerja dalam organisasi. Misalnya, dalam sebuah perusahaan yang memperlakukan karyawan dengan adil dan menyediakan lingkungan kerja yang nyaman, moral tim cenderung tinggi.

3. Sumber Penggerak

Motivasi sering berasal dari **tujuan pribadi dan insentif**. Teori Maslow, Herzberg, atau McClelland menjelaskan berbagai sumber motivasi seperti kebutuhan dasar, pengakuan, dan pencapaian.

Moral, di sisi lain, dipengaruhi oleh **budaya organisasi, hubungan interpersonal, stabilitas pekerjaan, dan gaya kepemimpinan**. Moral yang tinggi sering kali menjadi hasil dari kepemimpinan partisipatif, komunikasi terbuka, dan rasa aman dalam bekerja.

4. Pengaruh terhadap Perilaku dan Produktivitas

Motivasi mendorong **individu untuk bertindak**, mengambil inisiatif, dan menyelesaikan tugas. Ia bersifat fungsional dan langsung terlihat dalam performa kerja harian.

Moral mempengaruhi **suasana kerja dan kohesi sosial**. Moral tinggi menciptakan kerja sama tim yang lebih kuat, mengurangi konflik, dan meningkatkan loyalitas.

5. Cara Pengukuran

Motivasi dapat diukur melalui indikator **perilaku individual**, seperti kehadiran, inisiatif, atau pencapaian target.

Sementara itu, moral lebih sulit diukur secara langsung, namun dapat disurvei melalui **tingkat kepuasan karyawan, tingkat pergantian tenaga kerja**, atau **hasil penilaian iklim kerja**.

6. Dampak Jika Rendah

Motivasi yang rendah dapat menyebabkan **kemalasan, penurunan produktivitas, atau bahkan turnover**.

Sedangkan moral rendah dapat menimbulkan **ketegangan dalam tim, konflik internal, serta memburuknya reputasi internal organisasi**, yang pada akhirnya berdampak pada seluruh sistem kerja.

Refleksi Manajerial: Mengintegrasikan Motivasi dan Moral

Dalam praktik manajemen modern, pemimpin yang sukses tidak hanya fokus pada pemberian insentif untuk memotivasi individu, tetapi juga menciptakan **budaya kerja yang positif dan inklusif** untuk menjaga moral tim. Perusahaan seperti Google, Zappos, atau bahkan startup Indonesia seperti Tokopedia menunjukkan bahwa ketika motivasi individual dikuatkan dengan moral tim yang tinggi, maka inovasi, produktivitas, dan loyalitas tumbuh seiring.

Sebagai contoh, dalam situasi pandemi atau disrupsi digital, organisasi yang berhasil mempertahankan **motivasi individu melalui fleksibilitas kerja dan pelatihan digital**, sambil menjaga **moral kolektif melalui komunikasi transparan dan dukungan emosional**, terbukti lebih tangguh.

Kesimpulan

Motivasi dan moral adalah dua konsep berbeda namun saling melengkapi. Motivasi bersifat **individual dan berbasis tujuan**, sementara moral adalah **kolektif dan berbasis perasaan**. Keduanya berperan vital dalam menentukan keberhasilan organisasi. Dengan memahami dan mengelola keduanya secara seimbang, pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif, harmonis, dan berkelanjutan.

Berikut lanjutan narasi akademik dengan elaborasi lebih dalam dan penambahan dimensi teoritis, aplikatif, serta refleksi kritis untuk pengajaran manajemen SDM:

Pendekatan Teoritis dan Kerangka Konseptual

Untuk memperdalam pemahaman tentang motivasi dan moral, penting bagi kita mengkaji pendekatan teoritis yang telah berkembang dalam psikologi organisasi dan perilaku kerja.

A. Teori Motivasi: Fokus pada Individu

Beberapa teori klasik dan kontemporer tentang motivasi antara lain:

1. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Menyusun kebutuhan manusia dalam lima tingkat: fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Motivasi muncul dari kebutuhan yang belum terpenuhi.

2. Teori Dua Faktor Herzberg

Membedakan antara faktor kebersihan (*hygiene factors*) dan faktor motivator. Hygiene mencegah ketidakpuasan (gaji, kebijakan perusahaan), sedangkan motivator meningkatkan kepuasan (penghargaan, pencapaian).

3. Teori Ekspektansi Vroom

Menjelaskan bahwa motivasi bergantung pada harapan individu terhadap hasil kerja dan nilai hasil tersebut baginya.

4. Teori Penguatan Skinner (Behavioristik)

Menggarisbawahi pentingnya pemberian reinforcement atau hukuman untuk memodifikasi perilaku kerja.

B. Teori Moral Kerja: Fokus pada Kelompok dan Budaya

Sementara moral kerja lebih banyak dikaji dalam konteks budaya organisasi dan iklim kerja. Beberapa pendekatan penting meliputi:

1. Model Climate and Culture Denison

Moral dipengaruhi oleh dimensi budaya seperti keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas, dan misi bersama.

2. Model Moral Group Collective Efficacy (Bandura)

Moral tinggi muncul saat kelompok merasa mampu secara kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

3. Pendekatan Human Relations (Elton Mayo, Hawthorne Studies)

Menekankan bahwa perhatian terhadap hubungan sosial, komunikasi, dan pengakuan dapat meningkatkan moral kerja.

Perbandingan Kritis: Motivasi vs Moral

Aspek	Motivasi	Moral
Subjek	Individu	Kelompok
Fokus	Dorongan untuk bertindak	Perasaan terhadap lingkungan kerja
Sumber	Internal/eksternal	Sosial, budaya organisasi
Ukuran	Perilaku dan pencapaian	Kepuasan kerja, stabilitas tim
Daya Tahan	Jangka pendek (taktis)	Jangka panjang (strategis)
Dampak Langsung	Produktivitas pribadi	Loyalitas dan kerja sama tim

Aplikasi dalam Dunia Kerja dan Kasus Indonesia

Studi Kasus 1: Startup Digital – Ruangguru

Motivasi karyawan tinggi karena adanya kesempatan belajar, ruang berkembang, dan bonus. Namun, moral sempat terganggu karena berita internal mengenai ketidakjelasan kontrak kerja, yang mengganggu iklim kerja.

Studi Kasus 2: BUMN – PT Telkom Indonesia

Karyawan termotivasi oleh skema insentif dan jenjang karier. Moral tetap terjaga karena budaya organisasi yang kuat, pelatihan berkala, serta komunikasi terbuka dari manajemen.

Strategi Manajerial Mengelola Keduanya

Untuk memaksimalkan kinerja, organisasi harus mengelola **motivasi (level individu)** dan **moral (level kolektif)** secara paralel:

Strategi Meningkatkan Motivasi:

- Skema insentif berbasis kinerja
- Tujuan kerja yang jelas dan menantang
- Peluang pengembangan karier

Strategi Meningkatkan Moral:

- Budaya kerja yang inklusif dan suportif
- Kepemimpinan yang melibatkan partisipasi
- Keseimbangan kerja–hidup (work–life balance)

Refleksi dan Diskusi

1. Apakah moral tim di lingkungan kerja Anda cukup kuat untuk menahan tekanan dari luar?
 2. Apakah sistem motivasi saat ini lebih bersifat individualistik atau mempertimbangkan dinamika tim?
 3. Dalam konteks Indonesia yang kolektif, bagaimana moral kerja dapat menjadi kekuatan kompetitif organisasi?
-

Glosarium

- **Motivasi:** Dorongan untuk bertindak demi mencapai tujuan tertentu.
 - **Moral kerja:** Semangat, sikap, dan rasa puas kelompok terhadap pekerjaan dan organisasi.
 - **Reinforcement:** Penguatan perilaku melalui hadiah atau hukuman.
 - **Kepuasan kerja:** Tingkat kenyamanan dan penerimaan terhadap tugas dan lingkungan kerja.
 - **Iklim kerja:** Persepsi kolektif tentang lingkungan dan budaya dalam organisasi.
-

Daftar Pustaka

1. GeeksforGeeks. (2023). *Difference between Motivation and Morale*. <https://www.geeksforgeeks.org/business-studies/difference-between-motivation-and-morale/>

2. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational Behavior*. Pearson.
 3. Luthans, F. (2019). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. McGraw-Hill Education.
 4. Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. World Publishing.
 5. Denison, D. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. Wiley.
-

Berikut adalah **Modul Ajar Lengkap** bertema:

MODUL AJAR:

Memahami Perbedaan Motivasi dan Moral dalam Manajemen SDM

A. Identitas Modul

- **Mata Kuliah:** Manajemen Sumber Daya Manusia
 - **Topik Modul:** Perbedaan antara Motivasi dan Moral
 - **Durasi Pembelajaran:** 2–3 pertemuan (3 x 50 menit)
 - **Sasaran:** Mahasiswa S1/S2 Manajemen, Dosen, Trainer SDM
 - **Metode:** Ceramah interaktif, diskusi studi kasus, simulasi kelompok
 - **Media:** Slide, infografik, video studi kasus, lembar refleksi
-

B. Tujuan Pembelajaran

Setelah mengikuti modul ini, peserta mampu:

1. Menjelaskan secara konseptual definisi dan perbedaan antara motivasi dan moral.
2. Membedakan sumber motivasi individu dan faktor pembentuk moral kelompok.
3. Mengidentifikasi dampak motivasi dan moral terhadap kinerja organisasi.
4. Menganalisis studi kasus nyata tentang motivasi dan moral kerja di Indonesia.

5. Merancang strategi manajerial yang seimbang dalam meningkatkan keduanya.

C. Materi Inti Modul

1. Pengantar Konseptual

- Pengertian *Motivasi*: dorongan internal/eksternal untuk bertindak
- Pengertian *Moral*: semangat kolektif dan sikap terhadap organisasi
- Hubungan motivasi dan moral dalam kinerja kerja

2. Perbedaan Mendasar

Aspek	Motivasi	Moral
Fokus	Individu	Kelompok
Sifat	Dorongan pribadi	Persepsi kolektif
Daya Tahan	Sementara (jangka pendek)	Lebih stabil (jangka panjang)
Ukuran	Inisiatif, hasil kerja	Kepuasan, kohesi tim
Sumber	Kebutuhan, tujuan, insentif	Budaya, iklim kerja, gaya kepemimpinan

3. Teori Terkait

- Maslow, Herzberg, McClelland, Vroom (untuk motivasi)
- Elton Mayo, Denison Culture Model, Bandura (untuk moral)

4. Studi Kasus

Kasus 1: Startup EduTech (Ruangguru)

Karyawan muda sangat termotivasi karena jenjang karier dan fleksibilitas, tetapi moral sempat turun akibat kebijakan kontraktual yang tidak transparan.

Kasus 2: Telkom Indonesia

Motivasi dijaga melalui pelatihan dan penghargaan, moral tetap tinggi karena adanya budaya kerja yang kolaboratif dan sistem evaluasi yang adil.

D. Aktivitas Pembelajaran

Sesi 1 – Konseptualisasi

- Ceramah dan diskusi perbandingan motivasi vs moral
- Tugas refleksi tertulis: "Apa yang memotivasi Anda? Dan bagaimana moral tim memengaruhi Anda?"

Sesi 2 – Analisis Studi Kasus

- Pembacaan kasus nyata
- Diskusi kelompok: "Bagaimana organisasi sebaiknya menyeimbangkan motivasi dan moral?"

Sesi 3 – Perancangan Strategi

- Simulasi manajerial: merancang strategi peningkatan motivasi dan moral
- Presentasi kelompok: "Desain lingkungan kerja ideal berdasarkan dua dimensi ini"

E. Penilaian Pembelajaran

Bentuk Penilaian	Bobot
Kuis definisi dan teori	20%
Refleksi individu	20%
Presentasi strategi kelompok	30%
Partisipasi diskusi dan simulasi	30%

F. Lembar Refleksi Mahasiswa (Contoh Pertanyaan)

1. Faktor apa yang paling memotivasi Anda untuk bekerja atau belajar?
 2. Ceritakan pengalaman Anda dalam tim dengan moral tinggi/rendah.
 3. Bagaimana seharusnya pemimpin bertindak ketika moral tim menurun?
-

G. Kuis Kelas (Contoh Soal)

1. **(Pilihan Ganda):**
Mana dari pernyataan berikut yang paling tepat membedakan motivasi dan moral?
A. Motivasi bersifat kolektif, moral bersifat individual
B. Motivasi bersifat jangka panjang, moral jangka pendek
C. Motivasi bersumber dari insentif, moral dari lingkungan kerja
D. Motivasi tidak penting dalam manajemen

 **Jawaban: C**

2. (Essay)

Jelaskan bagaimana gaya kepemimpinan yang demokratis dapat meningkatkan moral kerja dalam organisasi!

H. Infografik Pendukung Modul

1. Perbandingan visual motivasi vs moral
2. Teori Maslow dan Herzberg secara ringkas
3. Model moral dalam dinamika kelompok
4. Diagram hubungan motivasi–moral–kinerja

(Infografik akan saya siapkan sesuai permintaan selanjutnya)

I. Glosarium

- **Motivasi:** Dorongan internal atau eksternal yang menggerakkan seseorang untuk bertindak.
 - **Moral:** Suasana hati dan semangat kolektif dalam suatu kelompok kerja.
 - **Kepuasan kerja:** Tingkat kesenangan seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukan.
 - **Iklm kerja:** Persepsi umum terhadap suasana kerja dalam organisasi.
 - **Insentif:** Penghargaan yang diberikan untuk memotivasi kinerja.
-

J. Daftar Pustaka

1. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational Behavior*. Pearson.
 2. Luthans, F. (2019). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. McGraw-Hill.
 3. GeeksforGeeks. (2023). *Difference between Motivation and Morale*. <https://www.geeksforgeeks.org/business-studies/difference-between-motivation-and-morale/>
 4. Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. World Publishing.
 5. Denison, D. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. Wiley.
-

Difference Between Motivation and Morale

Motivation	Morale
 <p>Drive or incentive^{to} achieve a goal</p>	<p>The enthusiasm and satisfaction towards work</p> 
 <p>Orientation</p>	 <p>Group</p>
 <p>Personal objectives and rewards</p>	 <p>Organizational culture, job security, leadership style</p>
 <p>Individual behavior and performance</p>	 <p>Work environment and teamwork</p>
 <p>Indicators of individual actions</p>	 <p>Job satisfaction surveys, employee turnover</p>
 <p>Laziness, reduced productivity</p>	 <p>Strained relations, internal conflicts</p>
<p>Low Level Leads To Laziness reduced</p>	<p>Strained relations, internal conflicts</p>

Studi Kasus Aktual

Berikut adalah **3 studi kasus aktual dan kontekstual di Indonesia** yang menggambarkan perbedaan dan keterkaitan antara *motivasi* dan *moral kerja* dalam organisasi, terutama dalam konteks startup, BUMN, dan lembaga pendidikan.

Studi Kasus 1: Startup Teknologi Edukasi – Ruangguru

Latar Belakang:

Ruangguru adalah platform pendidikan digital yang berkembang pesat di Indonesia. Perusahaan ini dikenal dengan suasana kerja yang dinamis, penuh anak muda, dan target agresif.

Motivasi Tinggi:

- Banyak karyawan muda termotivasi oleh kesempatan berkembang cepat, pelatihan, dan fleksibilitas kerja.
- Adanya program penghargaan bulanan, pengakuan atas pencapaian individu, dan peluang promosi cepat.

Moral Rendah (Pada Masa Tertentu):

- Laporan media menunjukkan moral sempat turun karena:
 - Kurangnya kejelasan status kerja (PKWT vs tetap).
 - Beban kerja berlebih tanpa kompensasi yang setara.
 - Minimnya ruang aspirasi karyawan.

Analisis:

Motivasi individu tinggi karena insentif dan tujuan pribadi, tetapi moral kolektif terganggu akibat kepemimpinan yang kurang komunikatif dan iklim kerja yang menekan.

 **Studi Kasus 2: BUMN – PT Telkom Indonesia**

Latar Belakang:

Telkom Indonesia adalah BUMN telekomunikasi terbesar di tanah air. Ia bertransformasi dari model birokratis ke model inovatif berbasis digital (IndiHome, MyTelkomsel, dsb).

Motivasi Tinggi:

- Skema insentif berbasis Key Performance Indicators (KPI).
- Program akselerasi karier dan pelatihan eksekutif.

Moral Tinggi:

- Budaya kerja kolaboratif dan keterbukaan dalam komunikasi.
- Adanya penghargaan terhadap kerja tim, bukan hanya individu.
- Employee Engagement Survey secara berkala dengan tindak lanjut nyata.

Analisis:

Motivasi dan moral saling menguatkan, membentuk tim kerja dengan etos kuat dan keterikatan emosional terhadap perusahaan.

Studi Kasus 3: Sekolah Swasta Berbasis Karakter di Bogor

Latar Belakang:

Sebuah sekolah menengah swasta unggulan dengan filosofi pendidikan karakter dan penguatan spiritualitas.

Motivasi Tinggi:

- Guru termotivasi oleh misi lembaga, peluang pengembangan diri, dan pengakuan dari pimpinan.
- Program "Guru Inspiratif Bulanan" serta pemberian beasiswa studi lanjutan.

Moral Tinggi:

- Suasana kekeluargaan, ritual pagi bersama, dan rapat reflektif.
- Kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif.
- Pengelolaan konflik secara mediatif dan penuh empati.

Analisis:

Sekolah ini memperlihatkan **konvergensi antara motivasi personal dan moral kolektif**, menciptakan lingkungan kerja penuh makna dan rendah turnover.

Refleksi Pembelajaran dari Studi Kasus

Studi Kasus	Motivasi	Moral	Tantangan
Ruangguru	Tinggi (insentif)	Fluktuatif	Komunikasi dan beban kerja

Studi Kasus	Motivasi	Moral	Tantangan
Telkom	Seimbang tinggi	Stabil	Transformasi budaya
Sekolah di Bogor	Tinggi (nilai dan penghargaan)	Tinggi (kepemimpinan inklusif)	Keterbatasan anggaran

Diskusi Kelas

1. Bagaimana organisasi harus bertindak bila motivasi tinggi namun moral kerja rendah?
 2. Apakah lebih sulit membangun motivasi atau moral dalam organisasi?
 3. Dalam konteks Indonesia yang kolektif, strategi mana yang lebih efektif: pendekatan insentif atau pendekatan budaya?
-

Refleksi dan Diskusi

Berikut adalah **bagian Refleksi dan Diskusi** yang dirancang untuk mendalami pemahaman mahasiswa atau peserta pelatihan terhadap perbedaan dan keterkaitan antara *motivasi* dan *moral kerja* melalui pendekatan kritis, kontekstual, dan aplikatif.

Tujuan Refleksi dan Diskusi

- Membantu peserta menyadari dinamika motivasi dan moral dalam pengalaman kerja/organisasi nyata.
 - Melatih keterampilan analisis terhadap faktor-faktor psikologis dan sosial dalam organisasi.
 - Menumbuhkan pemahaman strategis dalam merancang intervensi berbasis SDM yang efektif.
-

A. Pertanyaan Refleksi Individu

Silakan pilih 3–5 pertanyaan berikut untuk dijawab secara tertulis:

1. Apa yang paling memotivasi Anda dalam belajar atau bekerja selama ini? Apakah bentuknya insentif, pujian, tantangan, atau lainnya?
2. Pernahkah Anda berada dalam tim atau organisasi dengan moral kerja yang rendah? Apa yang Anda rasakan, dan bagaimana reaksi Anda?

3. Menurut Anda, manakah yang lebih mudah ditingkatkan: motivasi individu atau moral kolektif? Mengapa?
 4. Bagaimana gaya kepemimpinan berperan dalam membentuk moral kerja dalam organisasi?
 5. Ceritakan pengalaman Anda saat merasa sangat termotivasi namun tim Anda tidak memiliki moral yang tinggi. Apa yang terjadi?
 6. Dalam pengalaman Anda, bagaimana peran budaya organisasi terhadap moral tim?
-

B. Pertanyaan Diskusi Kelompok

Diskusi ini dapat dilakukan dalam kelompok kecil (4–5 orang), lalu dipresentasikan ke kelas:

1. Diskusikan perbedaan nyata antara motivasi dan moral dari studi kasus Ruangguru, Telkom, atau lembaga pendidikan. Apa pembelajaran terbesarnya?
2. Bayangkan Anda adalah manajer HR dalam organisasi yang menghadapi:
 - **Motivasi tinggi, moral rendah**
 - **Moral tinggi, motivasi rendah**
Bagaimana strategi Anda berbeda untuk masing-masing situasi?
3. Apa bahaya jika organisasi hanya fokus pada motivasi (insentif, target, KPI) tanpa peduli moral kerja? Berikan ilustrasi!

4. Dalam konteks Indonesia yang kolektif (gotong royong), mengapa pengelolaan moral menjadi sangat penting?
 5. Buatlah desain intervensi atau program kerja untuk meningkatkan moral kerja dalam satu divisi organisasi.
-

C. Aktivitas Simulasi Kelas

Simulasi 1: "Roleplay Masalah Moral vs Motivasi"

Situasi:

Sebuah startup mengalami penurunan kinerja tim desain. Meski insentif tinggi, moral tim menurun karena adanya konflik personal, kerja berlebih, dan kurangnya komunikasi dari manajer.

Peran:

- CEO
- HR Manager
- Tim desain
- Supervisor langsung
- Konsultan organisasi

Tugas:

Diskusikan penyebab turunnya moral dan usulkan langkah strategis yang menyeimbangkan kembali motivasi dan moral.

D. Penutup Diskusi

Setelah seluruh sesi refleksi dan diskusi, fasilitator dapat memberikan *key takeaway* berikut:

- **Motivasi** mendorong tindakan, **moral** menopang semangat jangka panjang.
- Keduanya harus dikelola bersamaan, karena motivasi tanpa moral menciptakan **individualisme**, sementara moral tanpa motivasi berujung pada **stagnasi**.
- Pemimpin yang bijak bukan hanya pemberi insentif, tapi juga pencipta suasana kerja yang manusiawi, adil, dan kolaboratif.

Berikut adalah **Glosarium** untuk mendukung pemahaman konsep *Motivasi vs Moral* dalam konteks manajemen sumber daya manusia:

GLOSARIUM: MOTIVASI DAN MORAL DALAM SDM

Istilah	Definisi
Motivasi	Dorongan internal atau eksternal yang menggerakkan seseorang untuk bertindak demi mencapai tujuan tertentu.
Moral Kerja (Morale)	Semangat, kepuasan, dan sikap positif kolektif yang dimiliki oleh kelompok kerja terhadap organisasi dan lingkungan kerja.
Insentif	Bentuk penghargaan materiil atau non-materiil yang diberikan untuk meningkatkan motivasi, seperti bonus, promosi, atau pengakuan.
Kepuasan Kerja	Perasaan positif individu terhadap pekerjaan, kondisi kerja, dan hubungan sosial di tempat kerja.

Istilah	Definisi
Iklim Organisasi	Persepsi bersama tentang suasana kerja dalam suatu organisasi, termasuk aspek komunikasi, struktur, dan kepercayaan.
Budaya Organisasi	Sistem nilai, norma, dan kebiasaan yang membentuk perilaku anggota organisasi secara kolektif.
Dorongan Intrinsik	Motivasi yang muncul dari dalam diri sendiri, seperti rasa ingin berkembang, pencapaian, atau aktualisasi diri.
Dorongan Ekstrinsik	Motivasi yang dipicu oleh faktor luar, seperti gaji, penghargaan, dan pengakuan sosial.
Kepemimpinan Partisipatif	Gaya kepemimpinan yang melibatkan anggota tim dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan moral dan keterlibatan.
Turnover	Tingkat pergantian karyawan dalam suatu organisasi, seringkali menjadi indikator rendahnya moral atau kepuasan kerja.
Burnout	Keadaan kelelahan emosional dan fisik akibat stres kerja berkepanjangan, sering terjadi ketika motivasi tinggi tetapi dukungan moral rendah.

Istilah	Definisi
Komitmen Organisasi	Tingkat keterikatan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi, dipengaruhi oleh moral dan motivasi kerja.
Employee Engagement	Keterlibatan emosional dan psikologis karyawan dalam pekerjaan mereka, menjadi penanda moral dan motivasi tinggi.
Kinerja (Performance)	Hasil kerja individu atau kelompok dalam mencapai tujuan yang ditentukan, dipengaruhi oleh kombinasi motivasi dan moral.
Reward System	Sistem penghargaan terstruktur dalam organisasi untuk memotivasi karyawan secara sistematis.

Berikut adalah **Daftar Pustaka** (referensi akademik dan praktis) yang mendukung pembelajaran dan pengembangan topik *Motivasi vs Moral* dalam Manajemen Sumber Daya Manusia:

DAFTAR PUSTAKA

Referensi Buku dan Literatur Akademik

1. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.
→ Buku klasik yang membahas perilaku organisasi, termasuk teori motivasi, kepuasan kerja, dan moral tim.
2. Luthans, F. (2019). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
→ Referensi mendalam berbasis riset terkini tentang perilaku kerja, pengaruh motivasi dan moral dalam kinerja.
3. Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing.
→ Karya fundamental tentang *Two-Factor Theory* (faktor motivator dan faktor hygiene).
4. Maslow, A. H. (1943). *A Theory of Human Motivation*. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
→ Teori hierarki kebutuhan sebagai dasar pemahaman motivasi manusia.

5. Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
→ Teori ekspektansi yang menjelaskan hubungan antara usaha, kinerja, dan hasil.
 6. Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Boston: Harvard University Press.
→ Hasil *Hawthorne Studies* yang menyoroti pentingnya hubungan sosial dan moral kerja.
 7. Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: Wiley.
→ Model budaya organisasi yang mengaitkan moral kolektif dengan performa jangka panjang.
-

Sumber Online dan Artikel Populer

8. GeeksforGeeks. (2023). *Difference Between Motivation and Morale*.
URL: <https://www.geeksforgeeks.org/business-studies/difference-between-motivation-and-morale/>
→ Artikel pendidikan yang menjelaskan perbedaan utama antara motivasi dan moral secara praktis.
9. MindTools. (2022). *Motivating Your Team*.
URL: <https://www.mindtools.com>
→ Panduan aplikatif bagi pemimpin untuk membangun motivasi dan menjaga moral tim.
10. Forbes Coaches Council. (2021). *How Leaders Can Boost Morale In Challenging Times*.
URL: <https://www.forbes.com>
→ Perspektif kontemporer tentang kepemimpinan dan moral dalam organisasi modern.

 **Jurnal Ilmiah Tambahan (opsional untuk riset lanjut)**

11. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
→ Membahas komitmen organisasi dan hubungan dengan motivasi dan moral.
 12. Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: Freeman.
→ Teori *efficacy* yang relevan dalam membangun moral kolektif.
-

Kopilot Artikel ini: Tanggal akses: 21 Juni 2025 Prompting oleh [Rudy C Tarumingkeng](#) – Akun Penulis <https://chatgpt.com/c/6855f022-ed84-8013-8a79-7f8b9fc18f75>