

MOTIVASI DALAM ORGANISASI USAHA

Firmansyah

Universitas Sriwijaya

Abstract: *One of important things that should be a concern in business activities is the motivation of actors involved in business activities, various theories about motivation such as content theory and process theory, Hierarchy of Need Theory (A. Maslow), Theory Three Social Motivation (D. McClelland), The Two-Factor Theory (Frederick Herzberg), these theories provide a brief explanation of how individual behaviors in their daily activities are viewed from various aspects that underlie the emergence of such behaviors, causative factors, motivations and how to keep it. The dynamics of the fast-changing business world of course requires high spirits for the perpetrators this is of course a special requirement, especially for business owners and managers in the business environment so that people they lead can perform activities in accordance with the duties and responsibilities to obtain results maximum in order to spur productivity to earn profit. So that the sustainability of the business can be maintained because the interested parties already have the knowledge and various strategies to keep the motivation himself and the employees who become under him.*

Keywords: *Theory of Motivation*

Abstrak : Satu hal penting yang harus menjadi perhatian dalam aktivitas usaha adalah motivasi para pelaku yang terlibat dalam kegiatan usaha, berbagai teori tentang motivasi seperti teori kepuasan (*content theory*) dan teori proses (*process theory*), Teori Hirarki Kebutuhan (A. Maslow), Teori Tiga Motif Sosial (D. McClelland), Teori Dua Faktor (Frederick Herzberg), teori-teori ini memberikan penjelasan singkat bagaimana perilaku individu dalam aktivitas kesehariannya ditinjau dari berbagai aspek yang melatarbelakangi munculnya perilaku tersebut, faktor penyebab, hal-hal yang dapat menumbuhkan motivasi serta bagaimana cara untuk menjaganya. Dinamika dunia usaha yang cepat berubah tentu saja membutuhkan semangat tinggi bagi para pelakunya hal ini tentu saja menjadi kebutuhan tersendiri khususnya bagi pemilik usaha dan para manajer di lingkungan usaha agar orang-orang yang mereka pimpin dapat melakukan aktivitas sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya untuk mendapat hasil yang maksimal dalam rangka memacu produktivitas untuk memperoleh laba. Sehingga keberlangsungan usaha dapat terjaga karena pihak yang berkepentingan telah memiliki pengetahuan dan berbagai strategi untuk menjaga motivasi dirinya dan para karyawan yang menjadi bawahannya.

Kata Kunci: Teori Motivasi

PENDAHULUAN

Dunia Usaha dipenuhi dengan kondisi ketidakpastian untuk dapat tetap bertahan mengikuti tantangan yang dihadapi pelaku usaha dan orang-orang yang terlibat didalamnya harus memiliki semangat yang tinggi. Semangat yang mendorong seseorang dalam melakukan aktivitas baik yang berasal dari dalam diri sendiri atau yang bersumber dari lingkungan eksternal sering disebut dengan istilah motivasi. Berbagai literatur studi yang mengkaji tentang motivasi memberikan satu kesimpulan bahwa unsur ini merupakan faktor penting yang harus dimiliki di semua lini

utama dalam kegiatan usaha karena pengaruh terhadap produktivitas pemilik usaha dan karyawan yang terlibat dapat terbaca oleh motivasi yang dimiliki, oleh karenanya mengetahui berbagai konsep, jenis dan aplikasi dari teori motivasi menjadi kebutuhan tersendiri.

BAGIAN INTI

Menurut Luthan Fred. (dalam Vivin 2005) mengatakan bahwa motivasi adalah “.....getting a person to exert a high degree of effort” yang artinya motivasi membuat seseorang bekerja lebih berprestasi. Sedang

martoyo (2007) dalam bukunya ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kinerja, yaitu atasan, rekan, sarana fisik, kebijaksanaan dan peraturan, imbalan jasa uang, jenis pekerjaan.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi pada dasarnya adalah kondisi mental yang mendorong dilakukannya suatu tindakan (action atau activities) dan memberikan kekuatan yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan ataupun mengurangi ketidak seimbangan. Ada definisi yang menyatakan bahwa motivasi berhubungan dengan :

1. Pengaruh perilaku.
2. Kekuatan reaksi (maksudnya upaya kerja), setelah seseorang karyawan telah memutuskan arah tindakan-tindakan.
3. Persistensi perilaku, atau berapa lama orang yang bersangkutan melanjutkan pelaksanaan perilaku dengan cara tertentu. (Campell, 1970).

Teori motivasi dikelompokkan menjadi dua kelompok, yaitu *teori kepuasan (content theory)* dan *teori proses (process theory)*. Teori ini dikenal dengan nama konsep Higienis, yang mana cakupannya adalah:

1. Isi Pekerjaan.

Hal ini berkaitan langsung dengan sifat-sifat dari suatu pekerjaan yang dimiliki oleh tenaga kerja yang isinya meliputi :Prestasi, upaya dari pekerjaan atau karyawan sebagai aset jangka panjang dalam menghasilkan sesuatu yang positif di dalam pekerjaannya, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, pengembangan potensi individu.

2. Faktor Higienis.

Suatu motivasi yang dapat diwujudkan seperti halnya : gaji dan upah, kondisi kerja, kebijakan dan administrasi perusahaan, hubungan antara pribadi, kualitas supervisi. Pada teori tersebut bahwa perencanaan pekerjaan bagi karyawan haruslah menunjukkan keseimbangan antara dua faktor.

1. Teori Motivasi Kepuasan (Content Theory)

Teori ini merupakan teori yang didasarkan pada kebutuhan insan dan kepuasannya. Maka dapat dicari faktor-faktor pendorong dan penghambatnya. Pada teori kepuasan ini didukung juga oleh para pakar diantaranya :

- a. Teori Hirarki Kebutuhan (A. Maslow)
- b. Teori Tiga Motif Sosial (D. McClelland)
- c. Teori Dua Faktor (Frederick Herzberg)
- d. Teori E-R-G (Clayton Alderfer)

A. Teori Hirarki Kebutuhan (A. Maslow)

Penjelasan mengenai konsep motivasi manusia menurut Abraham Maslow mengacu pada lima kebutuhan pokok yang disusun secara hirarkis. Tata lima tingkatan motivasi secara secara hierarkis ini adalah sbb

a) Kebutuhan yang bersifat fisiologis (lahiriyah)

Manifestasi kebutuhan ini terlihat dalam tiga hal pokok, sandang, pangan dan papan. Bagi karyawan, kebutuhan akan gaji, uang lembur, perangsang, hadiah-hadiah dan fasilitas lainnya seperti rumah, kendaraan dll. Menjadi motif dasar dari seseorang mau bekerja, menjadi efektif dan dapat memberikan produktivitas yang tinggi bagi organisasi.

b) Kebutuhan keamanan dan ke-selamatan kerja (Safety Needs)

Kebutuhan ini mengarah kepada rasa keamanan, ketentraman dan jaminan seseorang dalam kedudukannya, jabatannya, wewenangnya dan tanggung jawabnya sebagai karyawan. Dia dapat bekerja dengan antusias dan penuh produktivitas bila dirasakan adanya jaminan formal atas kedudukan dan wewenangnya.

c) Kebutuhan sosial (Social Needs)

Kebutuhan akan kasih sayang dan bersahabat (kerjasama) dalam kelompok kerja atau antar kelompok. Kebutuhan akan diikutsertakan, meningkatkan relasi dengan pihak-pihak yang diperlukan dan tumbuhnya rasa kebersamaan termasuk

adanya sense of belonging dalam organisasi.

- d) **Kebutuhan akan prestasi (Esteem Needs)**
Kebutuhan akan kedudukan dan promosi dibidang kepegawaian. Kebutuhan akan simbol-simbol dalam statusnya seseorang serta prestise yang ditampilkannya.
- e) **Kebutuhan mempertinggi kapasitas kerja (Self actualization)**
Setiap orang ingin mengembangkan kapasitas kerjanya dengan baik. Hal ini merupakan kebutuhan untuk mewujudkan segala kemampuan (kebolehnya) dan seringkali nampak pada hal-hal yang sesuai untuk mencapai citra dan cita diri seseorang. Dalam motivasi kerja pada tingkat ini diperlukan kemampuan manajemen untuk dapat mensinkronisasikan antara cita diri dan cita organisasi untuk dapat melahirkan hasil produktivitas organisasi yang lebih tinggi.

Teori Maslow tentang motivasi secara mutlak menunjukkan perwujudan diri sebagai pemenuhan (pemuasan) kebutuhan yang bercirikan pertumbuhan dan pengembangan individu. Perilaku yang ditimbulkannya dapat dimotivasi oleh manajer dan diarahkan sebagai subjek-subjek yang berperan. Dorongan yang dirangsang ataupun tidak, harus tumbuh sebagai subjek yang memenuhi kebutuhannya masing-masing yang harus dicapainya dan sekaligus selaku subjek yang mencapai hasil untuk sasaran-sasaran organisasi.

B. Teori Tiga Motif Sosial (D. McClelland)

David Clarence McClelland (1917-1998) mendapat gelar doktor dalam psikologi di Yale pada 1941 dan menjadi profesor di Universitas Wesleyan. McClelland dikenal untuk karyanya pada pencapaian motivasi. David McClelland memelopori motivasi kerja berpikir, mengembangkan pencapaian berbasis teori dan model motivasi, dan dipromosikan dalam perbaikan metode penilaian karyawan, serta advokasi berbasis kompetensi penilaian dan tes. Ide nya telah diadopsi secara luas di

berbagai organisasi, dan berkaitan erat dengan teori Frederick Herzberg.

David McClelland dikenal menjelaskan tiga jenis motivasi, yang diidentifikasi dalam bukunya "The Achieving Society":

- 1) Motivasi untuk berprestasi (n-ACH)
- 2) Motivasi untuk berkuasa (n-pow)
- 3) Motivasi untuk berafiliasi/bersahabat (n-affil)

Model Kebutuhan Berbasis Motivasi McClelland

David McClelland (Robbins, 2001 : 173) dalam teorinya McClelland's Achievement Motivation Theory atau teori motivasi prestasi McClelland juga digunakan untuk mendukung hipotesa yang akan dikemukakan dalam penelitian ini. Dalam teorinya McClelland mengemukakan bahwa individu mempunyai cadangan energi potensial, bagaimana energi ini dilepaskan dan dikembangkan tergantung pada kekuatan atau dorongan motivasi individu dan situasi serta peluang yang tersedia.

Teori ini memfokuskan pada tiga kebutuhan yaitu kebutuhan akan prestasi (achievement), kebutuhan kekuasaan (power), dan kebutuhan afiliasi.

Model motivasi ini ditemukan diberbagai lini organisasi, baik staf maupun manajer. Beberapa karyawan memiliki karakter yang merupakan perpaduan dari model motivasi tersebut.

a. Kebutuhan akan prestasi (n-ACH)

Kebutuhan akan prestasi merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses. Kebutuhan ini pada hirarki Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan akan aktualisasi diri. Ciri-ciri individu yang menunjukkan orientasi tinggi antara lain bersedia menerima resiko yang relatif tinggi, keinginan untuk mendapatkan umpan balik tentang hasil kerja mereka, keinginan mendapatkan tanggung jawab pemecahan masalah.

n-ACH adalah motivasi untuk berprestasi, karena itu karyawan akan berusaha mencapai prestasi tertingginya, pencapaian tujuan tersebut bersifat realistis tetapi menantang, dan kemajuan dalam pekerjaan. Karyawan perlu mendapat umpan balik dari lingkungannya sebagai bentuk pengakuan terhadap prestasinya tersebut.

b. Kebutuhan akan kekuasaan (n-pow)

Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain. Kebutuhan ini pada teori Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri. McClelland menyatakan bahwa kebutuhan akan kekuasaan sangat berhubungan dengan kebutuhan untuk mencapai suatu posisi kepemimpinan.

n-pow adalah motivasi terhadap kekuasaan. Karyawan memiliki motivasi untuk berpengaruh terhadap lingkungannya, memiliki karakter kuat untuk memimpin dan memiliki ide-ide untuk menang. Ada juga motivasi untuk peningkatan status dan prestise pribadi.

c. Kebutuhan untuk berafiliasi atau bersahabat (n-affil)

Kebutuhan akan Afiliasi adalah hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab. Individu merefleksikan keinginan untuk mempunyai hubungan yang erat, kooperatif dan penuh sikap persahabatan dengan pihak lain. Individu yang mempunyai kebutuhan afiliasi yang tinggi umumnya berhasil dalam pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial yang tinggi.

McClelland mengatakan bahwa kebanyakan orang memiliki kombinasi karakteristik tersebut, akibatnya akan mempengaruhi perilaku karyawan dalam bekerja atau mengelola organisasi.

a) Karakteristik dan sikap motivasi prestasi ala McClelland:

- 1) Pencapaian adalah lebih penting daripada materi.
- 2) Mencapai tujuan atau tugas memberikan kepuasan pribadi
- 3) yang lebih besar daripada menerima pujian atau pengakuan.
- 4) Umpan balik sangat penting, karena merupakan ukuran sukses
- 5) Umpan balik yang diandalkan, kuantitatif dan faktual).

Penelitian David McClelland

Penelitian McClelland terhadap para usahawan menunjukkan bukti yang lebih bermakna mengenai motivasi berprestasi dibanding kelompok yang berasal dari pekerjaan lain. Artinya para usahawan mempunyai n-ach yang lebih tinggi dibanding dari profesi lain.

Kewirausahaan adalah merupakan kemampuan kreatif dan inovatif yang dijadikan dasar, kiat dan sumberdaya untuk mencari peluang sukses (Suryana, 2006). Kreativitas adalah kemampuan mengembangkan ide dan cara-cara baru dalam memecahkan masalah dan menemukan peluang (Suryana, 2006). Inovasi adalah kemampuan menerapkan kreativitas dalam rangka memecahkan masalah dan menemukan peluang (Suryana, 2006). Ciri-ciri pokok peranan kewirausahaan (McClelland, 1961 dalam Suyanto, 1987) meliputi Perilaku kewirausahaan, yang mencakup memikul risiko yang tidak terlalu besar sebagai suatu akibat dari keahlian dan bukan karena kebetulan, kegiatan yang penuh semangat dan/atau yang berdaya cipta, tanggung jawab pribadi, serta pengetahuan tentang hasil-hasil keputusan; uang sebagai ukuran atas hasil.

Ciri lainnya, minat terhadap pekerjaan kewirausahaan sebagai suatu akibat dari martabat dan 'sikap berisiko' mereka. Seorang wirausaha adalah risk taker. Risk taker dimaksudkan bahwa seorang wirausaha dalam membuat keputusan perlu menghitung risiko yang akan ditanggungnya. Peranan ini

dijalankan karena dia membuat keputusan dalam keadaan tidak pasti. Wirausaha mengambil risiko yang moderat, tidak terlalu tinggi (seperti penjudi), juga tidak terlalu rendah seperti orang yang pasif (Hanafi, 2003). Dari hasil penelitiannya, McClelland (1961) menyatakan bahwa dalam keadaan yang mengandung risiko yang tak terlalu besar, kinerja wirausaha akan lebih tergantung pada keahlian- atau pada prestasi - dibanding pekerjaan lain.

Seorang wirausaha untuk melakukan inovasi atau pembaharuan perlu semangat dan aktif. Mereka bisa bekerja dalam waktu yang panjang, misal 70 jam hingga 80 jam per minggu. Bukan lama waktu yang penting, namun karena semangatnya mereka tahan bekerja dalam waktu yang panjang. Bagi individu yang memiliki n-ach tinggi tidak begitu tertarik pada pengakuan masyarakat atas sukses mereka, akan tetapi mereka benar-benar memerlukan suatu cara untuk mengukur seberapa baik yang telah dilakukan.

Dari penelitiannya, McClelland menyimpulkan bahwa kepuasan prestasi berasal dari pengambilan prakarsa untuk bertindak sehingga sukses, dan bukannya dari pengakuan umum terhadap prestasi pribadi. Selain itu juga diperoleh kesimpulan bahwa orang yang memiliki n-ach tinggi tidak begitu terpengaruh oleh imbalan uang, mereka tertarik pada prestasi. Standar untuk mengukur sukses bagi wirausaha adalah jelas, misal laba, besarnya pangsa pasar atau laju pertumbuhan penjualan.

C. Teori Dua Faktor (Frederick Herzberg)

Frederick Herzberg (1923-2000), adalah seorang ahli psikolog klinis dan dianggap sebagai salah satu pemikir besar dalam bidang manajemen dan teori motivasi. Frederick I Herzberg dilahirkan di Massachusetts pada 18 April 1923. Sejak sarjana telah bekerja di City College of New York. Lalu tahun 1972, menjadi Profesor Manajemen di Universitas Utah College of Business. Herzberg meninggal di Salt Lake City, 18 Januari 2000.

Teori Dua Faktor Herzberg

Frederick Herzberg (Hasibuan, 1990 : 177) mengemukakan teori motivasi berdasar teori dua faktor yaitu faktor higiene dan motivator. Dia membagi kebutuhan Maslow menjadi dua bagian yaitu kebutuhan tingkat rendah (fisik, rasa aman, dan sosial) dan kebutuhan tingkat tinggi (prestise dan aktualisasi diri) serta mengemukakan bahwa cara terbaik untuk memotivasi individu adalah dengan memenuhi kebutuhan tingkat tingginya.

Menurut Herzberg, faktor-faktor seperti kebijakan, administrasi perusahaan, dan gaji yang memadai dalam suatu pekerjaan akan menentramkan karyawan. Bila faktor-faktor ini tidak memadai maka orang-orang tidak akan terpuaskan (Robbins,2001:170).

Menurut hasil penelitian Herzberg ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan (Hasibuan, 1990 : 176) yaitu :

- a. Hal-hal yang mendorong karyawan adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan, dapat menikmati pekerjaan itu sendiri dan adanya pengakuan atas semua itu.
- b. Hal-hal yang mengecewakan karyawan adalah terutama pada faktor yang bersifat embel-embel saja dalam pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat dan lain-lain sejenisnya.
- c. Karyawan akan kecewa bila peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan.

Herzberg menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan, yaitu :

a. Maintenance Factors

Adalah faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Kebutuhan kesehatan ini merupakan kebutuhan yang berlangsung terus-menerus,

karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi.

b. Motivation Factors

Adalah faktor motivator yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Factor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang berkaitan langsung dengan pekerjaan.

Aplikasi Teori Dua Faktor Herzberg Dalam Organisasi Usaha

Dalam kehidupan organisasi, pemahaman terhadap motivasi bagi setiap pemimpin sangat penting artinya, namun motivasi juga dirasakan sebagai sesuatu yang sulit. Hal ini dikemukakan oleh Timoti (2008) sebagai berikut :

- a. Motivasi sebagai suatu yang penting (*important subject*) karena peran pemimpin itu sendiri kaitannya dengan bawahan. Setiap pemimpin tidak boleh tidak harus bekerja bersama-sama dan melalui orang lain atau bawahan, untuk itu diperlukan kemampuan memberikan motivasi kepada bawahan.
- b. Motivasi sebagai suatu yang sulit (*puzzling subject*), karena motivasi sendiri tidak bisa diamati dan diukur secara pasti. Dan untuk mengamati dan mengukur motivasi berarti harus mengkaji lebih jauh perilaku bawahan. Disamping itu juga disebabkan adanya teori motivasi yang berbeda satu sama lain.

Untuk memahami motivasi karyawan digunakan teori motivasi dua arah yang dikemukakan oleh Herzberg:

Pertama, teori yang dikembangkan oleh Herzberg berlaku mikro yaitu untuk karyawan atau pegawai pemerintahan di tempat ia bekerja saja. Sementara teori motivasi Maslow misalnya berlaku makro yaitu untuk manusia pada umumnya.

Kedua, teori Herzberg lebih eksplisit dari teori hirarki kebutuhan Maslow, khususnya mengenai hubungan antara kebutuhan dengan performa pekerjaan. Teori ini

dikemukakan oleh Frederick Herzberg tahun 1966 yang merupakan pengembangan dari teori hirarki kebutuhan menurut Maslow.

Teori Herzberg memberikan dua kontribusi penting bagi pimpinan organisasi dalam memotivasi karyawan. *Pertama*, teori ini lebih eksplisit dari teori hirarki kebutuhan Maslow, khususnya mengenai hubungan antara kebutuhan dalam performa pekerjaan. *Kedua*, kerangka ini membangkitkan model aplikasi, pemerikayaan pekerjaan (Leidecker and Hall dalam Timpe, 1999 : 13).

Berdasarkan hasil penelitian terhadap akuntan dan ahli teknik Amerika Serikat dari berbagai Industri, Herzberg mengembangkan teori motivasi dua faktor (Cushway and Lodge, 1995 : 138). Menurut teori ini ada dua faktor yang mempengaruhi kondisi pekerjaan seseorang, yaitu faktor pemuas (*motivation factor*) yang disebut juga dengan *satisfier* atau *intrinsic motivation* dan faktor kesehatan (*hygienes*) yang juga disebut *dissatisfier* atau *ekstrinsic motivation*.

Teori Herzberg ini melihat ada dua faktor yang mendorong karyawan termotivasi yaitu **faktor intrinsik** yaitu daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing orang, dan **faktor ekstrinsik** yaitu daya dorong yang datang dari luar diri seseorang, terutama dari organisasi tempatnya bekerja.

Jadi karyawan yang terdorong secara intrinsik akan menyenangi pekerjaan yang memungkinkannya menggunakan kreativitas dan inovasinya, bekerja dengan tingkat otonomi yang tinggi dan tidak perlu diawasi dengan ketat. Kepuasan disini tidak terutama dikaitkan dengan perolehan hal-hal yang bersifat materi. Sebaliknya, mereka yang lebih terdorong oleh faktor-faktor ekstrinsik cenderung melihat kepada apa yang diberikan oleh organisasi kepada mereka dan kinerjanya diarahkan kepada perolehan hal-hal yang diinginkannya dari organisasi (dalam Hasibuan , 2005).

Adapun yang merupakan **faktor motivasi** menurut Herzberg adalah: pekerjaan itu sendiri (*the work it self*), prestasi yang

diraih (*achievement*), peluang untuk maju (*advancement*), pengakuan orang lain (*ricognition*), tanggung jawab (*responsible*).

Menurut Herzberg faktor **hygienis/extrinsic factor** tidak akan mendorong minat para pegawai untuk berforma baik, akan tetapi jika faktor-faktor ini dianggap tidak dapat memuaskan dalam berbagai hal seperti gaji tidak memadai, kondisi kerja tidak menyenangkan, faktor-faktor itu dapat menjadi sumber ketidakpuasan potensial (Cushway & Lodge, 1995 : 139).

Sedangkan faktor **motivation/intrinsic factor** merupakan faktor yang mendorong semangat guna mencapai kinerja yang lebih tinggi. Jadi pemuasan terhadap kebutuhan tingkat tinggi (faktor motivasi) lebih memungkinkan seseorang untuk berforma tinggi daripada pemuasan kebutuhan lebih rendah (hygienis) mangkunegara(2005).

Dari teori Herzberg tersebut, uang/gaji tidak dimasukkan sebagai faktor motivasi dan ini mendapat kritikan oleh para ahli. Pekerjaan kerah biru sering kali dilakukan oleh mereka bukan karena faktor intrinsik yang mereka peroleh dari pekerjaan itu, tetapi karena pekerjaan itu dapat memenuhi kebutuhan dasar mereka (tua effendi ,2002).

2. Teori Motivasi Proses (Process Theory)

Teori ini berusaha agar setiap pekerja giat sesuai dengan harapan organisasi perusahaan. Daya penggeraknya adalah harapan akan diperoleh si pekerja. Dalam hal ini teori motivasi proses yang dikenal seperti :

- Teori Harapan (Expectancy Theory), komponennya adalah: Harapan, Nilai (Value), dan Pertautan (Instrumentality).
- Teori Keadilan (Equity Theory), hal ini didasarkan tindakan keadilan diseluruh lapisan serta obyektif di dalam lingkungan perusahaannya.
- Teori Pengukuhan (Reinforcement Theory), hal ini didasarkan pada hubungan sebab-akibat dari pelaku dengan pemberian kompensasi.

Beberapa tokoh yang mendukung teori ini adalah:

- 1) *Equity Theory* (S. Adams)
- 2) *Expectancy Theory* (Victor Vroom)
- 3) *Goal Setting Theory* (Edwin Locke)
- 4) *Reinforcement Theory* (B.F. Skinner)
- 5) *X Y Theory* (Mc Gregor)

1. Teori Keadilan

Inti teori ini terletak pada pandangan bahwa manusia terdorong untuk menghilangkan kesenjangan antara usaha yang dibuat bagi kepentingan organisasi dengan imbalan yang diterima. Artinya, apabila seorang pegawai mempunyai persepsi bahwa imbalan yang diterimanya tidak memadai, dua kemungkinan dapat terjadi, yaitu :

- Seorang akan berusaha memperoleh imbalan yang lebih besar
- Mengurangi intensitas usaha yang dibuat dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Dalam menumbuhkan suatu persepsi tertentu, seorang pegawai biasanya menggunakan empat macam hal sebagai pembandingan, hal itu antara lain :

- Harapannya tentang jumlah imbalan yang dianggapnya layak diterima berdasarkan kualifikasi pribadi, seperti pendidikan, keterampilan, sifat pekerjaan dan pengalamannya;
- Imbalan yang diterima oleh orang lain dalam organisasi yang kualifikasi dan sifat pekerjaannya relatif sama dengan yang bersangkutan sendiri;
- Imbalan yang diterima oleh pegawai lain di organisasi lain di kawasan yang sama serta melakukan kegiatan sejenis;
- Peraturan perundang-undangan yang berlaku mengenai jumlah dan jenis imbalan yang pada nantinya akan menjadi hak dari para pegawai yang bersangkutan.

2. Teori Harapan

Victor Vroom (1964) mengembangkan sebuah teori motivasi berdasarkan kebutuhan infernal, tiga asumsi

pokok Vroom dari teorinya adalah sebagai berikut :

1. Setiap individu percaya bahwa bila ia berperilaku dengan cara tertentu, ia akan memperoleh hal tertentu. Ini disebut sebuah harapan hasil (*outcome expectancy*) sebagai penilaian subjektif seseorang atas kemungkinan bahwa suatu hasil tertentu akan muncul dari tindakan orang tersebut.
2. Setiap hasil mempunyai nilai, atau daya tarik bagi orang tertentu. Ini disebut valensi (*valence*) sebagai nilai yang orang berikan kepada suatu hasil yang diharapkan.
3. Setiap hasil berkaitan dengan suatu persepsi mengenai seberapa sulit mencapai hasil tersebut. Ini disebut harapan usaha (*effort expectancy*) sebagai kemungkinan bahwa usaha seseorang akan menghasilkan pencapaian suatu tujuan tertentu.

Motivasi dijelaskan dengan mengkombinasikan ketiga prinsip ini. Orang akan termotivasi bila ia percaya bahwa :

1. Suatu perilaku tertentu akan menghasilkan hasil tertentu
2. Hasil tersebut punya nilai positif baginya
3. Hasil tersebut dapat dicapai dengan usaha yang dilakukan seseorang

Dengan kata lain Motivasi, dalam teori harapan adalah keputusan untuk mencurahkan usaha.

3. Teori penetapan tujuan (*goal setting theory*)

Edwin Locke mengemukakan bahwa dalam penetapan tujuan memiliki empat macam mekanisme motivasional yakni :

- a. tujuan-tujuan mengarahkan perhatian;
- b. tujuan-tujuan mengatur upaya;
- c. tujuan-tujuan meningkatkan persistensi; dan
- d. tujuan-tujuan menunjang strategi-strategi dan rencana-rencana kegiatan.

Teori ini juga mengungkapkan hal hal sebagai berikut :

- Kuat lemahnya tingkah laku manusia ditentukan oleh sifat tujuan yang hendak dicapai.

- Kecenderungan manusia untuk berjuang lebih keras mencapai suatu tujuan, apabila tujuan itu jelas, dipahami dan bermanfaat.
- Makin kabur atau makin sulit dipahami suatu tujuan, akan makin besar keengganan untuk bertingkah laku.

4. Reinforcement Theory (B.F. Skinner)

- a. Teori ini didasarkan atas “hukum pengaruh”
- b. Tingkah laku dengan konsekuensi positif cenderung untuk diulang, sementara tingkah laku dengan konsekuensi negatif cenderung untuk tidak diulang.

Rangsangan yang didapat akan mengakibatkan atau memotivasi timbulnya respon dari seseorang yang selanjutnya akan menghasilkan suatu konsekuensi yang akan berpengaruh pada tindakan selanjutnya. Konsekuensi yang terjadi secara berkesinambungan akan menjadi suatu rangsangan yang perlu untuk direspon kembali dan mengasilkan konsekuensi lagi. Demikian seterusnya sehingga motifasi mereka akan tetap terjaga untuk menghasilkan hal-hal yang positif.

5. Douglas McGregor (teori motivasi X dan Y).

Douglas McGregor yang menyatakan bahwa ada dua pandangan tentang manusia : yang pertama pada dasarnya negatif (teori-X) dan kedua pada dasarnya positif (teori-Y). McGregor berkesimpulan bahwa pandangan seorang manajer tentang sifat manusia didasarkan atas pengelompokan asumsi tertentu dan manusia cenderung menyesuaikan perilakunya terhadap bawahannya sesuai dengan asumsi-asumsi tersebut .

Ada empat asumsi yang dianut oleh para manajer dalam teori-X, yaitu :

- a) Pada dasarnya pegawai tidak menyukai pekerjaan, jika mungkin berusaha menghindarinya.
- b) Karena pegawai tidak menyukai pekerjaan, maka mereka harus dipaksa, dikendalikan, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan.

- c) Para pegawai akan mengelakkan tanggung jawab dan mencari pengarah yang formal sepanjang hal itu terjadi.
- d) Kebanyakan pegawai menempatkan rasa aman di atas faktor lain yang berhubungan dengan pekerjaan yang akan memperlihatkan sedikit ambisi.

Sedangkan pandangan yang positif (teori-Y) adalah :

- a. Para pegawai dapat melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang biasa seperti halnya istirahat dan bermain.
- b. Manusia akan menentukan arahnya sendiri dan mengendalikan diri, jika mereka merasa terikat kepada suatu tujuan.
- c. Rata-rata orang dapat belajar untuk menerima dan mencari tanggung jawab.
- d. Kreativitas-kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan yang baik-tersebar luas pada seluruh populasi dan tidak selalu merupakan hak dari mereka yang menduduki fungsi manajerial.

Implikasi dari teori-X dan teori-Y terhadap teori organisasi, McGregor berargumentasi bahwa asumsi teori-Y lebih disukai dan dapat membimbing para manajer dalam merancang organisasi mereka serta dapat memotivasi pegawai-pegawainya. Secara

singkat teori ini menyatakan bahwa dua pandangan yang jelas berbeda mengenai manusia, pada dasarnya satu negatif (teori X) yang mengandaikan bahwa kebutuhan order rendah mendominasi individu, dan satu lagi positif (teori Y) bahwa kebutuhan order tinggi mendominasi individu.

PENUTUP

Berdasarkan pembahasan yang dikemukakan di atas mengenai teori motivasi dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi sejatinya dapat dilihat melalui sikap dan perilaku individu dalam kegiatannya sehari-hari, motivasi memegang peran penting dalam mendorong seseorang melakukan aktivitas usaha secara garis besar motivasi dapat dikelompokkan pada motivasi yang sifatnya internal individu (kebutuhan, keinginan bersosialisasi, ekspektasi, nilai yang dianut dan sebagainya) dan motivasi yang muncul karena dorongan lingkungan atau faktor eksternal (Peluang mendapat pengakuan, memperoleh penghargaan, imbalan atas pekerjaan, jenis pekerjaan, aturan yang berlaku, dan lain-lain). Untuk dapat mendorong seseorang melakukan aktivitasnya dengan maksimal, pemimpin usahanya atau atasan perlu mengenali termasuk dalam tipe apa karyawan yang dimiliki sehingga dapat menciptakan kondisi yang relevan dengan kepribadian karyawan sehingga produktivitas dapat tercapai maksimal.

Daftar Pustaka

- Luthans, Fred. 2005. Perilaku Organisasi. Edisi 10. Dialihbahasakan Oleh Vivin Andhika Yuwono, Shekar Purwanti, Th Arie P, & Winong Rosari. Yogyakarta: Andi.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : PT. Grasindo.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi. Jakarta :PT Bumi Aksara.
- <http://elqorni.wordpress.com/2017/08/21/teori-motivasi-dalam-manajemen-sdm/>
- <http://kuliahkomunikasi.blogspot.com/2017/8/teori-motivasi-mcclelland-teori-dua.html>
- <http://rajapresentasi.com/2017/08/teori-hirarki-motivasi-dari-abraham-maslow/>
- Mangkunegara, A Anwar Prabu. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: Persada Rosdakarya

Robbins, Stephen P. Judge, Timothy A. 2008. Perilaku Organisasi: Organizational Behaviour. Edisi 12. Dialihbahasakan Oleh Diana Angelica, Ria Cahyani, Dan Abdul Rosyid. Jakarta: Salemba Empat

Susilo, Martoyo. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Bpfe-Yogyakarta