

TENTANG TEORI MOTIVASI

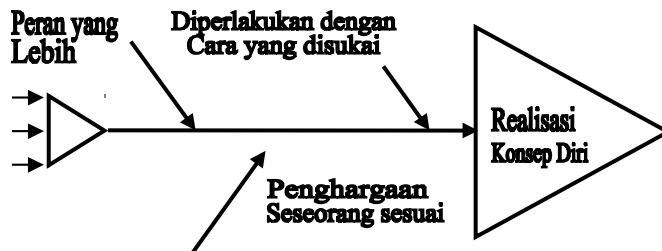
Yulianto Kadji
Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Gorontalo

INTISARI

Mempelajari teori motivasi bukan sekedar untuk mengetahui seluk beluk teorinya, tetapi yang terpenting adalah substansi dan aplikasinya.

Kata Kunci : Teori Motivasi dan Aplikasinya

Dalam teori manajemen motivasi yang berkembang di Barat, motivasi adalah *Self concept realization*, yaitu merealisasikan konsep dirinya. *Self concept realization* bermakna bahwa seseorang akan selalu termotivasi jika: (a) ia hidup dalam suatu cara yang sesuai dengan peran yang lebih ia sukai, (b) diperlakukan sesuai dengan tingkatan yang lebih ia sukai, dan (c) dihargai sesuai dengan cara yang mencerminkan penghargaan seseorang atas kemampuannya. Konsepsi realisasi diri tersebut dapat dilihat pada diagram berikut ini:



Gambar 1: Diagram Tulang Ikan Realisasi Konsep Diri (dalam Arep, dkk, 2004:13)

Berkenaan dengan teori motivasi tersebut, Siagian (1995:137) menyatakan bahwa motivasi merupakan akibat dari interaksi seseorang dengan situasi tertentu yang dihadapinya. Karena itulah terdapat perbedaan dalam kekuatan motivasi yang ditunjukkan oleh seseorang dalam menghadapi situasi tertentu dibandingkan dengan orang lain yang menghadapi situasi yang sama. Bahkan situasi yang berbeda dan dalam waktu yang berlainan pula. Misalnya, tidak mustahil seorang mahasiswa sangat tekun membaca suatu novel yang dianggapnya menarik sampai ia selesai membaca buku tersebut, akan tetapi segera merasa bosan atau mengantuk kalau membaca buku teks yang nota bene harus dikuasainya dalam menghadapi ujian yang akan ditempuhnya di perguruan tinggi. Berarti bahwa berbicara tentang motivasi, maka salah satu hal yang amat penting untuk diperhatikan adalah bahwa tingkat motivasi berbeda antara seorang dengan orang lain dan dalam diri seseorang pada waktu yang berlainan.

Selanjutnya, Siagian (1995:138) menegaskan kembali bahwa yang dimaksud dengan motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengarahkan kemampuan – dalam bentuk keahlian atau ketrampilan- tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Sementara Stephen P. Robbins (2003:208) mendefinisikan bahwa motivasi sebagai satu proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah, dan ketekunan individual dalam usaha untuk mencapai satu tujuan. Dari definisi tersebut terdapat tiga kunci utama, yakni: *intensitas, arah, dan ketekunan*. Intensitas, menyangkut seberapa kerasnya seseorang berusaha. Ini adalah unsur paling difokuskan oleh kebanyakan orang bila kita membicarakan tentang motivasi. Akan tetapi menurut Robbins (2003), intensitas yang tinggi tidak akan membawa hasil yang diinginkan kecuali kalau upaya itu diarahkan ke suatu tujuan yang menguntungkan organisasi. Oleh karena itu, kita harus mempertimbangkan kualitas dari upaya itu maupun intensitasnya. Upaya yang diarahkan menuju, dan konsisten dengan, tujuan-tujuan organisasi adalah upaya yang seharusnya kita usahakan. Akhirnya, motivasi memiliki dimensi *ketekunan*. Ini adalah ukuran tentang berapa lama seseorang dapat mempertahankan usahanya. Individu-individu yang termotivasi tetap bertahan pada pekerjaan cukup lama untuk mencapai tujuan mereka.

Mengenal Konsep Dasar Motivasi

Stephen P. Robbins (2003) dalam bukunya: *Organizational Behavior*, membagi Konsep-konsep Motivasi dalam dua bagian, yaitu: 1) *Teori Awal tentang Motivasi*, meliputi: (a) teori hierarki kebutuhan, (b) teori X dan teori Y, dan (c) teori dua faktor. Dan 2) *Teori Kontemporer tentang Motivasi*, meliputi: (a) teori ERG, (b) teori kebutuhan McClelland, (c) teori evaluasi kognitif, (d) teori penetapan tujuan, (e) teori penguatan, (f) teori keadilan, dan (g) teori harapan.

A. Teori Awal tentang Motivasi

Dasawarsa 1950-an adalah kurun waktu yang berhasil dalam pengembangan konsep-konsep motivasi. Tiga teori spesifik dirumuskan selama waktu ini, yang meskipun diserang keras dan sekarang dapat dipertanyakan kesahihannya [validitasnya], agaknya masih merupakan penjelasan yang paling baik dikenal untuk motivasi karyawan. Inilah teori hierarki [anak tangga] kebutuhan, Teori X dan Y, dan Teori Dua Faktor (teori motivasi-higiene).

1) Teori Hierarki Kebutuhan

Siapapun kita pasti mengetahui teori motivasi Abraham Maslow, yang dikenal dengan Teori Hierarki Kebutuhan. Maslow menghipotesiskan bahwa di dalam diri semua manusia ada lima jenjang kebutuhan berikut: a) Psikologis: antara lain rasa lapar, haus, perlindungan [pakaian dan perumahan], seks, dan

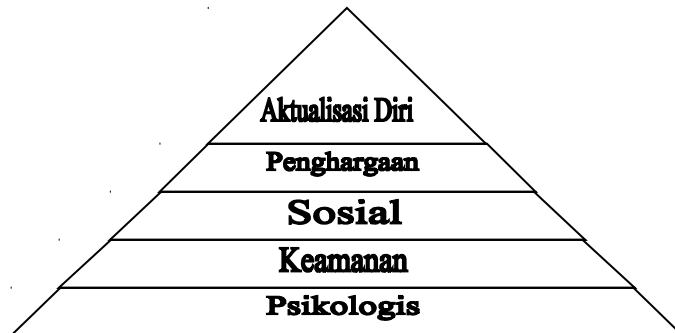
kebutuhan jasmani lain, b) Keamanan: Antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional, c) Sosial: Mencakup kasih sayang, rasa dimiliki, diterima-baik, dan persahabatan, d) Penghargaan: Mencakup faktor rasa hormat internal seperti harga-diri, otonomi, dan prestasi; dan faktor hormat eksternal seperti misalnya status, pengakuan, dan perhatian, serta e) Aktualisasi-diri: Dorongan untuk menjadi apa yang ia mampu menjadi; mencakup pertumbuhan, mencapai potensialnya, dan pemenuhan-diri.

Dari titik pandang motivasi, teori itu mengatakan bahwa meskipun tidak ada kebutuhan yang pernah dipenuhi secara lengkap, suatu kebutuhan yang dipuaskan secara cukup banyak [substansial] tidak lagi memotivasi. Jadi jika Anda ingin memotivasi seseorang, menurut Maslow, Anda perlu memahami sedang berada pada anak-tangga manakah orang itu dan memfokuskan pada pemenuhan kebutuhan-kebutuhan itu atau kebutuhan di atas tingkat itu.

Maslow memisahkan kelima kebutuhan itu sebagai tingkat tinggi dan tingkat rendah. Kebutuhan psikologis dan kebutuhan akan keamanan digambarkan sebagai kebutuhan tingkat rendah dan kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan aktualisasi-diri sebagai kebutuhan tingkat-tinggi. Perbedaan antara kedua tingkat itu berdasarkan alasan bahwa kebutuhan tingkat-tinggi dipenuhi secara internal (didalam diri orang itu), sedangkan kebutuhan tingkat-rendah terutama dipenuhi secara eksternal. Memang, kesimpulan yang wajar yang ditarik dari klasifikasi Maslow adalah dalam masa-masa kecukupan ekonomi, hampir semua pekerja yang dipekerjakan secara permanen telah dipenuhi sebagian besar kebutuhan tingkat-rendahnya.

Teori kebutuhan Maslow telah memperoleh pengakuan yang meluas, terutama di antara praktik-praktik yang dilakukan para manajer. Ini dapat diterangkan berkat logika intuitif dan mudahnya dipahaminya teori itu. Tetapi sayang, riset umumnya tidak mensahihkan teori itu. Maslow tidak memberikan pembenaran [substansiasi] empiris, dan beberapa studi yang berusaha mensahihkan teori itu mendapatkan tiadanya dukungan untuk teori itu.

Teori-teori lama, terutama teori yang logis secara intuitif, kelihatannya sukar mati. Seorang peneliti meninjau-ulang bukti itu dan menyimpulkan bahwa "meskipun ada popularitas kemasyaratan yang besar, hierarki kebutuhan sebagai suatu teori berlanjut kurang mendapatkan dukungan empiris." Lebih lanjut, peneliti itu menyatakan bahwa "riset yang tersedia seharusnya pasti menimbulkan suatu keengganan untuk menerima-baik tanpa syarat implikasi dari hierarki Maslow." Suatu tinjauan-ulang lain sampai pada kesimpulan yang sama. Sedikit dukungan ditemukan untuk ramalan bahwa struktur kebutuhan terorganisasi sepanjang dimensi-dimensi yang dikemukakan oleh Maslow, bahwa kebutuhan yang tak terpuaskan akan memotivasi, atau bahwa suatu kebutuhan yang terpuaskan akan mengaktifkan gerakan ke suatu tingkat kebutuhan yang baru.



Gambar 2: Hierarki Kebutuhan dari Maslow

2) Teori X dan Teori Y

Douglas McGregor (dalam Stephen Robbins, 2003:310) mengemukakan dua pandangan yang jelas berbeda mengenai manusia: pada dasarnya satu negatif, yang ditandai sebagai Teori X, dan yang lain positif, yang ditandai dengan Teori Y. Setelah memandang cara para manajer menangani karyawan, McGregor menyimpulkan bahwa pandangan seorang manajer, mengenai kodrat manusia didasarkan pada suatu pengelompokan pengandaian tertentu dan bahwa manajer cenderung mencetak perilakunya terhadap bawahannya menurut pengandaian-pengandaian ini.

Menurut Teori X, empat pengandaian yang dipegang para manajer adalah sebagai berikut: (1) Karyawan secara inheren [tertanam dalam dirinya] tidak menyukai kerja dan, bilamana dimungkinkan, akan mencoba menghindarinya. (2) Karena karyawan tidak menyukai kerja, mereka harus dipaksa, diawasi, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan. (3) Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari pengarahan formal bilamana dimungkinkan, dan (4) Kebanyakan karyawan menaruh keamanan di atas semua faktor lain yang dikaitkan dengan kerja dan akan menunjukkan sedikit saja ambisi.

Kontras dengan pandangan negatif ini mengenai kodrat manusia, McGregor mendaftar empat pengandaian positif, yang disebutnya Teori Y: (1) Karyawan dapat memandang kerja sama wajarnya seperti istirahat atau bermain. (2) Orang-orang akan menjalankan pengarahan-diri dan pengawasan-diri jika mereka komit pada sasaran. (3) Rata-rata orang dapat belajar untuk menerima, bahkan mengusahakan, tanggung jawab, dan (4) Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif [pembaruan] tersebar meluas dalam populasi dan tidak hanya milik dari mereka yang berada dalam posisi manajemen.

Apakah implikasi motivasional jika Anda menerima-baik analisis McGregor? Jawabnya paling baik diungkapkan dalam kerangka yang disajikan oleh Maslow. Teori X mengandaikan bahwa kebutuhan order-rendah mendominasi individu. Teori Y mengandaikan bahwa kebutuhan order-tinggi

mendominasi individu. McGregor sendiri menganut keyakinan bahwa pengandaian Teori Y lebih sah [valid] daripada Teori X. Oleh karena itu, ia mengusulkan ide-ide seperti pengambilan keputusan partisipatif, pekerjaan yang bertanggung jawab dan menantang, dan hubungan kelompok yang baik sebagai pendekatan-pendekatan yang akan memaksimalkan motivasi pekerjaan seorang karyawan.

Sayang tidak ada bukti yang memperkuat bahwa masing-masing perangkat pengandaian itu sah atau menerima pengandaian Teori Y dan mengubah tindakan seorang sesuai dengan pengandaian itu akan mendorong pekerja agar lebih termotivasi. Seperti akan menjadi jelas belakangan dalam bab ini, pengandaian Teori X atau Teori Y dapat sesuai dalam suatu situasi tertentu.

3) Teori Dua Faktor (teori motivasi-higiene)

Teori dua faktor (kadang-kadang disebut juga teori motivasi-higiene) dikemukakan oleh psikolog Frederick Herzberg. Dalam keyakinannya bahwa hubungan seorang individu dengan pekerjaannya merupakan suatu hubungan dasar dan bahwa sikapnya terhadap kerja dapat sangat menentukan sukses atau kegagalan individu itu, Herzberg mengemukakan (Arep, dkk, 2004:28) bahwa kepuasan manusia terdiri atas dua hal, yaitu puas dan tidak puas. Selanjutnya Pittsburg (Arep, dkk 2004:28) melakukan studi yang kemudian melahirkan *teori Two Factor*, dalam teori ini terdapat beberapa faktor yang menimbulkan ketidakpuasan dikalangan karyawan: a) kebijakan dan administrasi perusahaan, b) pengawasan, c) hubungan dengan pengawas, d) kondisi kerja, e) gaji, f) hubungan dengan rekan sekerja, g) kehidupan pribadi, h) hubungan dengan bawahan, dan i) status, dan keamanan.

Sementara faktor yang sering memberikan kepuasan kepada karyawan, yaitu : a) tercapainya tujuan, b) pengakuan, c) pekerjaan itu sendiri, d) pertanggungjawaban, e) peningkatan, dan f) pengembangan. Oleh karena itu, untuk meningkatkan motivasi maka manajer harus proaktif menghilangkan rasa ketidakpuasan.

B. Teori Kontemporer tentang Motivasi

Teori-teori sebelum ini dikenal baik tetapi, sayang, tidak bertahan cukup baik di bawah pemeriksaan yang saksama. Bagaimanapun, tidak semuanya hilang. Ada sejumlah teori kontemporer yang mempunyai satu hal yang sama: masing-masing mempunyai derajat dokumentasi pendukung sah yang wajar. Tentu saja, ini tidak berarti bahwa teori-teori yang akan kami perkenalkan itu benar tanpa perlu dipertanyakan. Kami menyebutnya teori kontemporer tidak harus berarti teori-teori ini baru-baru saja dikembangkan, tetapi karena teori-teori ini mewakili keadaan terakhir dewasa ini dalam menjelaskan motivasi karyawan.

1) Teori ERG

Clayton Alderfer dari Universitas Yale telah mengerjakan-ulang hierarki kebutuhan Maslow untuk menggandeng dengan lebih akrab dengan riset empiris. Hierarki kebutuhan revisinya disebut teori ERG.

Alderfer berargumen bahwa ada tiga kelompok kebutuhan inti-eksistensi [*existence*], hubungan [*relatedness*], dan pertumbuhan [*growth*]-jadi disebut teori ERG. Kelompok eksistensi mempedulikan pemberian persyaratan eksistensi materil dasar kita, mencakup butir-butir yang oleh Maslow dianggap sebagai kebutuhan faali dan keamanan. Kelompok kebutuhan kedua adalah kelompok hubunga-hasrat yang kita miliki untuk memelihara hubungan antarpribadi yang penting. Hasrat sosial dan status menuntut interaksi dengan orang-orang lain agar dipuaskan, dan hasrat ini segaris dengan kebutuhan sosial Maslow dan komponen eksternal dari klasifikasi penghargaan Maslow. Akhirnya, Alderfer memencilkan kebutuhan pertumbuhan-suatu hasrat intrinsik untuk perkembangan pribadi, mencakup komponen intrinsik dari kategori penghargaan Maslow dan karakteristik-karakteristik yang tercakup pada aktualisasi-diri.

Di samping menggantikan lima kebutuhan dengan tiga, apa beda teori ERG Alderfer dari teori Maslow? Berbeda dengan teori hierarki kebutuhan, teori ERG memperlihatkan bahwa (1) dapat beroperasi sekaligus lebih dari satu kebutuhan, dan (2) jika kepuasan dari suatu kebutuhan tingkat-lebih-tinggi tertahan, hasrat untuk memenuhi kebutuhan tingkat-lebih-rendah meningkat.

Hierarki kebutuhan Maslow mengikuti kemajuan yang bertingkat-tingkat dan kaku. Teori ERG tidak mengandaikan suatu hierarki yang kaku di mana kebutuhan yang lebih rendah harus lebih dahulu cukup banyak dipuaskan sebelum orang dapat maju terus. Misalnya, seseorang dapat mengusahakan pertumbuhan meskipun kebutuhan eksistensi dan hubungan belum dipuaskan; atau ketiga kategori kebutuhan dapat beroperasi sekaligus.

Teori ERG juga mengandung suatu dimensi frustrasi-regresi. Anda ingat, Maslow berargumen bahwa seorang individu akan tetap pada suatu tingkat kebutuhan tertentu sampai kebutuhan tersebut dipenuhi. Teori ERG menyangkalnya dengan mengatakan bahwa bila suatu tingkat kebutuhan dari urutan-lebih-tinggi terhalang, akan terjadi hasrat individu itu untuk meningkatkan kebutuhan tingkat lebih-rendah. Ketidak-mampuan memuaskan suatu kebutuhan akan interaksi sosial, misalnya, mungkin meningkatkan hasrat memiliki lebih banyak uang atau kondisi kerja yang lebih baik. Jadi frustrasi [halangan] dapat mendorong pada suatu kemunduran ke kebutuhan yang lebih rendah.

Ringkasnya, teori ERG berargumen, seperti Maslow, bahwa kebutuhan tingkat lebih-rendah yang terpuaskan menghantar ke hasrat untuk memenuhi kebutuhan tingkat lebih-tinggi; tetapi kebutuhan ganda dapat beroperasi sebagai motivator sekaligus, dan halangan dalam mencoba memuaskan kebutuhan tingkat lebih-tinggi dapat menghasilkan regresi ke suatu kebutuhan tingkat lebih-rendah.

Teori ERG lebih konsisten dengan pengetahuan kita mengenai perbedaan individual di antara orang-orang. Variabel seperti pendidikan, latar belakang keluarga, dan lingkungan budaya dapat mengubah pentingnya atau kekuatan dorong yang dipegang sekelompok kebutuhan untuk seorang individu tertentu.

Bukti yang memperlihatkan bahwa orang-orang dalam budaya-budaya lain memperingkatkan kategori kebutuhan secara berbeda—misalnya, pribumi Spanyol dan Jepang menempatkan kebutuhan sosial sebelum persyaratan faali—yang konsisten dengan teori ERG. Beberapa studi telah mendukung teori ERG, tetapi ada juga bukti bahwa teori ERG tidak berhasil dalam beberapa organisasi. Bagaimanapun, secara keseluruhan teori ERG menyatakan suatu versi yang lebih sah [valid] dari hierarki kebutuhan.

2) Teori Kebutuhan McClelland

Teori kebutuhan McClelland berfokus pada tiga kebutuhan: prestasi [*achievement*], kekuasaan [*power*], dan afiliasi [*pertalian*]. Kebutuhan ini ditetapkan sebagai berikut: (1) Kebutuhan akan prestasi: Dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, berusaha keras untuk sukses. (2) Kebutuhan akan kekuasaan: Kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara yang orang-orang itu [tanpa dipaksa] tidak akan berperilaku demikian. (3) Kebutuhan akan afiliasi: Hasrat untuk hubungan antarpribadi yang ramah dan akrab.

Beberapa orang mempunyai dorongan yang kuat sekali untuk berhasil. Mereka bergulat untuk prestasi pribadi bukannya untuk ganjaran sukses itu semata-mata. Mereka mempunyai hasrat untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien daripada yang telah dilakukan sebelumnya. Dorongan ini adalah kebutuhan akan prestasi (*nAch-achievement need*). Dari riset mengenai kebutuhan akan prestasi, McClelland mendapatkan bahwa peraih prestasi tinggi membedakan diri mereka dari orang lain oleh hasrat mereka untuk menyelesaikan hal-hal dengan lebih baik. Mereka mencari situasi di mana mereka dapat mencapai tanggung jawab pribadi untuk menemukan pemecahan terhadap masalah-masalah, di mana mereka dapat menerima umpan-balik yang cepat atas kinerja mereka sehingga mereka dapat mengetahui dengan mudah apakah mereka menjadi lebih baik atau tidak, dan di mana mereka dapat menentukan tujuan-tujuan yang cukup menantang.

Peraih prestasi tinggi bukanlah penjudi; mereka tidak menyukai berhasil karena kebetulan. Mereka lebih menyukai tantangan menyelesaikan suatu masalah dan menerima baik tanggung jawab pribadi untuk sukses atau kegagalan, bukannya mengandalkan hasil itu pada kebetulan atau peluang atau tindakan orang lain. Yang penting, mereka menghindari apa yang mereka persepsikan sebagai tugas yang terlalu mudah atau terlalu sukar. Mereka ingin mengatasi rintangan, tetapi mereka ingin merasakan sukses (atau kegagalan) itu disebabkan oleh tindakan mereka sendiri. Ini berarti mereka menyukai tugas-tugas dengan kesulitan menengah.

Peraih prestasi tinggi berkinerja paling baik apabila mereka mempersepsikan kemungkinan sukses mereka sebesar 0,5, yaitu, di mana mereka menaksir bahwa mereka mempunyai peluang sukses 50-50. Mereka tidak menyukai berjudi dengan peluang kecil karena mereka tidak memperoleh kepuasan prestasi dari sukses secara kebetulan. Sama halnya pula, mereka tidak

menyukai rintangan yang rendah (probabilitas keberhasilan tinggi) karena lalu tidak ada tantangan terhadap keterampilan mereka. Mereka suka menentukan tujuan-tujuan yang menuntut sedikit penguluran diri. Bila kira-kira terdapat peluang sama untuk sukses atau gagal, maka ada kesempatan optimum untuk mengalami perasaan-perasaan berprestasi dan kepuasan atas upaya mereka.

Kebutuhan akan kekuasaan (*nPow-need for power*) adalah hasrat untuk mempunyai dampak, berpengaruh, dan mengendalikan orang lain. Individu-individu dengan *nPow* yang tinggi menikmati untuk dibebani, bergulat untuk dapat mempengaruhi orang lain, lebih menyukai ditempatkan di dalam situasi kompetitif dan berorientasi-status, dan cenderung lebih peduli akan prestise [gengsi] dan memperoleh pengaruh terhadap orang lain daripada kinerja yang efektif.

Kebutuhan ketiga menurut McClelland adalah pertalian atau afiliasi (*nAff—need for affiliation*) Kebutuhan ini menerima perhatian paling kecil dari para perveliti. Afiliasi dapat diidentikkan dengan tujuan-tujuan Dale Carnegie—*hasrat untuk disukai dan diterima-baik oleh orang lain*. Individu dengan motif afiliasi yang tinggi berjuang keras untuk persahabatan, lebih menyukai situasi kooperatif daripada situasi kompetitif, dan sangat menginginkan hubungan yang melibatkan derajat pemahaman timbal-balik yang tinggi.

Bagaimana Anda mengetahui apakah seseorang itu, misalnya, seorang peraih prestasi tinggi? Ada kuesioner untuk menyadap motif ini, tetapi kebanyakan riset menggunakan suatu tes proyektif di mana subjek-subjek memberi reaksi terhadap gambar-gambar. Tiap gambar ditunjukkan kepada subjek dan kemudian ia menulis suatu kisah berdasarkan gambar itu. Sebagai contoh, gambar itu dapat memperlihatkan seorang pria duduk di depan meja dalam posisi termenung, memandangi potret seorang wanita dengan dua anak yang berada di sudut meja. Kemudian subjek itu diminta untuk menulis cerita yang menguraikan apa yang sedang terjadi, apa yang mendahului situasi itu, apa yang akan terjadi di masa depan, dan semacamnya. Cerita-cerita itu menjadi, sebenarnya, tes-tes proyektif yang mengukur motif-motif tak sadar. Tiap cerita diskor dan diperolehlah nilai-angka seorang subjek dari masing-masing ketiga motif itu.

Dengan mengandalkan pada jumlah riset yang ekstensif, beberapa ramalan cukup beralasan untuk didukung dibuat berdasarkan hubungan antara kebutuhan akan prestasi dan kinerja pekerjaan. Meskipun lebih sedikit riset yang telah dilakukan pada kebutuhan akan kekuasaan dan akan afiliasi, ada juga penemuan-penemuan yang konsisten.

Pertama, individu dengan kebutuhan tinggi untuk berprestasi lebih menyukai situasi pekerjaan dengan tanggung jawab pribadi, umpan-balik, dan suatu risiko dengan derajat menengah. Bila karakteristik-karakteristik ini berlaku, peraih prestasi tinggi akan sangat termotivasi. Misalnya, bahwa peraih prestasi tinggi sukses dalam kegiatan wiraswasta seperti menjalankan bisnis mereka sendiri dan mengelola unit mandiri di dalam sebuah organisasi yang besar.

Kedua, suatu kebutuhan tinggi untuk berprestasi tidak harus mengantar menjadi seorang manajer yang baik, teristimewa dalam organisasi-organisasi besar. Orang dengan kebutuhan prestasi yang tinggi tertarik dengan betapa baik mereka melakukan secara pribadi dan tidak dalam mempengaruhi orang lain untuk melakukan dengan baik.

Ketiga, kebutuhan untuk afiliasi dan kekuasaan cenderung erat dikaitkan dengan sukses managerial. Manajer terbaik tinggi dalam kebutuhan akan kekuasaan dan rendah kebutuhan akan afiliasi. Memang, suatu motif kekuasaan-tinggi dapat merupakan persyaratan untuk keefektifan managerial. Tentu saja, mana penyebab dan mana akibat dapatlah diperdebatkan.

Akhirnya, karyawan sukses dilatih untuk merangsang kebutuhan prestasi mereka. Pelatih berlaku efektif dalam mengajar individu-individu untuk berpikir akan prestasi, memenangkan, dan sukses; dan kemudian membantu mereka untuk belajar bagaimana bertindak dalam suatu cara prestasi tinggi dengan lebih menyukai situasi di mana mereka mempunyai tanggung jawab pribadi, umpan balik, dan risiko yang sedang.

Jadi, jika pekerjaan itu membutuhkan seorang peraih prestasi tinggi, manajemen dapat memilih seorang dengan suatu *nAch* tinggi atau mengembangkan calonnya sendiri lewat pelatihan untuk berprestasi.

3) Teori Evaluasi Kognitif

Dalam akhir dasawarsa 1960-an peneliti Barat mengemukakan bahwa diperkenalkannya ganjaran-ganjaran ekstrinsik, seperti upah, untuk upaya kerja yang sebelumnya secara intrinsik telah memberi ganjaran karena adanya kesenangan yang dikaitkan dengan isi kerja itu sendiri, akan cenderung mengurangi tingkat motivasi keseluruhan. Pendapat ini-*yang disebut teori evaluasi kognitif*-telah diteliti dengan ekstensif, dan sejumlah besar studi mendukungnya. Seperti kami tunjukkan, implikasi utama untuk teori ini berkaitan dengan cara orang-orang dibayar pada organisasi-organisasi.

Secara historis, ahli teori motivasi umumnya mengasumsikan bahwa motivasi intrinsik seperti misalnya prestasi, tanggung jawab, dan kompetensi tidak bergantung pada motivator ekstrinsik seperti upah tinggi, promosi, hubungan penyelia yang baik, dan kondisi kerja yang menyenangkan.

Artinya, rangsangan satu tidak akan mempengaruhi yang lain. Tetapi teori evaluasi kognitif menyarankan sebaliknya. Teori ini berargumen bahwa bila ganjaran-ganjaran ekstrinsik digunakan oleh organisasi sebagai hadiah untuk kinerja yang unggul, ganjaran intrinsik, yang diturunkan dari individu-individu yang melakukan apa yang mereka sukai, akan dikurangi. Dengan kata lain, bila ganjaran ekstrinsik diberikan kepada seseorang untuk menjalankan suatu tugas yang menarik, pengganjaran itu menyebabkan minat intrinsik terhadap tugas sendiri merosot.

Mengapa hasil semacam itu akan terjadi? Penjelasan yang populer menurut Robbins adalah bahwa individu mengalami hilangnya kendali terhadap

perilakunya sehingga motivasi intrinsik sebelumnya akan berkurang. Lebih jauh, penyingkiran ganjaran ekstrinsik dapat menghasilkan suatu geseran— dari suatu penjelasan eksternal ke suatu penjelasan internal—dalam persepsi sebab-akibat seorang individu mengenai mengapa ia mengerjakan tugas tersebut. Jika Anda membaca sebuah novel tiap pekan karena dosen literatur Inggris Anda mensyaratkan Anda melakukan itu, Anda dapat menghubungkan perilaku membaca Anda dengan suatu sumber eksternal. Tetapi setelah kuliah itu selesai, jika ternyata Anda melanjutkan membaca satu novel tiap pekan, kecenderungan alami Anda harus mengatakan, "Saya memang menikmati membaca novel, karena saya masih membaca satu novel tiap pekan!"

Jika teori evaluasi kognitif itu sah, teori itu seharusnya mempunyai implikasi utama untuk praktik-praktik manajerial. Telah menjadi suatu kebenaran yang tidak dapat disangkal di antara para spesialis kompensasi selama bertahun-tahun bahwa jika upah atau ganjaran ekstrinsik lain harus merupakan motivator yang efektif, ganjaran itu seharusnya dibuat bergantung pada kinerja seorang individu. Tetapi teori evaluasi kognitif akan berargumen, ini hanya akan cenderung mengurangi kepuasan internal yang diterima individu dari mengerjakan tugas tersebut. Kita telah menggantikan suatu rangsangan internal dengan suatu rangsangan eksternal. Memang, jika teori evaluasi kognitif itu benar, akan masuk akal untuk membuat upah seorang individu tidak bergantung pada kinerja agar menghindari berkurangnya motivasi intrinsik.

Kita perhatikan sebelumnya bahwa teori evaluasi kognitif telah didukung dengan sejumlah studi. Teori itu masih juga mendapat serangan, khususnya pada metodologi yang digunakan dalam studi-studi ini dan dalam penafsiran dari penemuan-penemuan itu. Tetapi di mana teori ini berdiri sekarang ini? Dapatkah kita katakan bahwa bila organisasi menggunakan motivator ekstrinsik seperti upah dan promosi untuk merangsang kinerja para pekerja, mereka melakukan hal itu dengan mengorbankan minat intrinsik dan motivasi yang berkurang pada pekerjaan yang sedang dilakukan? Jawabnya tidaklah sesederhana "Ya" atau "Tidak".

4) Teori Penetapan Tujuan

Dalam akhir dasawarsa 1960-an Edwin Locke mengemukakan bahwa maksud-maksud untuk bekerja ke arah suatu tujuan merupakan sumber utama dari motivasi kerja.

Artinya, tujuan memberitahu karyawan apa yang perlu dikerjakan dan betapa banyak upaya akan dihabiskan. Bukti dengan kuatnya mendukung nilai dari tujuan. Lebih tepatnya, kita dapat mengatakan bahwa tujuan-tujuan khusus meningkatkan kinerja: bahwa tujuan sulit, bila diterima, menghasilkan kinerja yang lebih tinggi daripada tujuan mudah; dan bahwa umpan balik menghantar ke kinerja yang lebih tinggi daripada yang bukan-umpan-balik.

Adakah hal-hal yang kebetulan [*contingencies*] dalam teori penentuan-tujuan atau dapatkah kita menganggapnya sebagai suatu kebenaran universal

bahwa tujuan yang sukar dan spesifik akan selalu menghantar ke kinerja yang lebih tinggi? Di samping umpan balik, tiga faktor lain telah ditemukan untuk mempengaruhi hubungan tujuan-kinerja, yaitu: komitmen tujuan, keefektifan-diri [*self-efficacy*] yang memadai, dan budaya nasional. Teori penentuan-tujuan sebelumnya mengandaikan bahwa seorang individu berkomitmen terhadap tujuan, artinya bertekad untuk tidak menurunkan atau meninggalkan tujuan. Ini paling besar kemungkinan untuk terjadi bila tujuan-tujuan itu diumumkan, bila individu mempunyai *locus of control internal*, dan bila tujuan-tujuan itu ditentukan sendiri bukannya ditugaskan. Keefektifan-diri merujuk ke keyakinan seorang individu bahwa ia mampu menyelesaikan suatu tugas. Makin tinggi keefektifan-diri Anda, makin banyak kepercayaan-diri yang Anda punya terhadap kemampuan Anda untuk berhasil dalam suatu tugas. Jadi, dalam situasi-situasi sulit, kita jumpai bahwa orang-orang dengan keefektifan-diri yang rendah lebih besar kemungkinan untuk mengurangi upaya mereka atau sama sekali menyerah sedangkan mereka dengan keefektifan-diri yang tinggi akan berusaha lebih keras untuk menguasai tantangan itu.

Di samping itu, individu yang tinggi keefektifan dirinya tampaknya menanggapi umpan balik yang negatif dengan meningkatkan upaya dan motivasi; mereka yang rendah keefektifan-dirinya kemungkinan besar akan mengurangi upayanya bila diberi umpan balik yang negatif. Bukti menunjukkan bahwa tujuan tampaknya memiliki satu efek yang lebih substansial terhadap kinerja bila tugas-tugas itu sederhana dan bukannya rumit, dapat dikenal dan bukannya baru, dan independen dan bukannya interdependent. Pada tugas-tugas yang interdependent, tugas-tugas kelompok lebih disukai. Terakhir, teori penentuan-tujuan adalah ikatan budaya. Teori itu disesuaikan dengan baik untuk negeri-negeri seperti Amerika Serikat dan Kanada karena komponen-komponen utamanya cukup segaris dengan budaya Amerika Utara. Teori itu mengandaikan bahwa bawahan akan berdiri sendiri (skor pada jarak kekuasaan tidak terlalu tinggi), sehingga manajer dan bawahan akan mencari tujuan yang menantang (penghindaran ketidakpastiannya rendah), dan bahwa kinerja dianggap penting oleh keduanya (kuantitas hidup tinggi). Jadi janganlah mengharapkan penentuan tujuan pasti akan menghantar ke kinerja karyawan yang lebih tinggi di negara-negara Portugal dan Cile, di mana terdapat kondisi yang berlawanan.

5) Teori Penguatan (Reinforcement Theory)

Teori ini dapat dirumuskan (Arep dkk, 2004:36) sebagai berikut:

$$M = f(R \& C)$$

Penjelasannya:

M = Motivasi

R = Reward (penghargaan) – primer/sekunder

C = Consequences (akibat) – positif/negatif

Penguatan menurut Arep,dkk (2004:36) adalah segala sesuatu yang digunakan seseorang manajer untuk meningkatkan atau mempertahankan tanggapan khusus individu. Jadi menurut teori ini, motivasi seseorang bekerja tergantung pada penghargaan yang diterimanya dan akibat dari yang akan dialaminya nanti. Teori ini menyebutkan bahwa perilaku seseorang di masa mendatang dibentuk oleh akibat dari perilakunya yang sekarang.

6) Teori Keadilan (Equity Theory)

Arep, dkk (2004:34) merumuskan teori keadilan sebagai berikut:

$$M = f(Eq (OW))$$

Penjelasannya:

M = Motivasi

Eq = Equity, keadilan yang diterapkan pada pekerjaan lain.

O = Outcome, hasil apa yang diberikan orang lain.

W = Wages, gaji yang diterima orang lain.

Teori ini menjelaskan bahwa motivasi merupakan fungsi dari keadilan yang didasarkan pada hasil (output) dan wages (pendapatan/gaji). Keadilan yang sederhana adalah menerima pendapatan sesuai dengan usahanya. Jika bekerja keras, pendapatannya tinggi. Sebaliknya, jika bekerja malas, pendapatannya rendah. Tidak adil jika orang yang rajin dengan yang malas disamakan pendapatannya. Artinya tidak berlaku jargon RMPS (Rajin Malas, Pendapatan Sama). Menurut teori ini, seseorang akan termotivasi bekerja jika ia menikmati rasa keadilan. Prestasi yang akan dipersembahkan tergantung pada persepsinya kepada apa yang diberikan dan diterima orang lain.

Ada empat perbandingan acuan menurut Robbins yang dapat digunakan oleh seorang karyawan sehubungan dengan teori keadilan: a) Di dalam diri sendiri: Pengalaman seorang karyawan dalam posisi yang berbeda di dalam organisasinya dewasa ini, b) Di luar diri sendiri: Pengalaman seorang karyawan dalam situasi atau posisi di luar organisasinya dewasa ini, c) Di dalam diri Orang lain: Individu atau kelompok individu lain di dalam organisasi karyawan itu, d) Di luar diri Orang lain: Individu atau kelompok individu di luar organisasi karyawan itu.

Berdasarkan teori keadilan, bila karyawan mempersepsikan suatu ketidakadilan mereka dapat meramalkan untuk mengambil salah satu dari enam pilihan berikut: a) Mengubah masukan mereka (misalnya, tidak mengeluarkan banyak upaya), b) Mengubah keluaran mereka (misalnya, individu yang dibayar atas dasar banyaknya potongan yang diselesaikan dapat menaikkan upah mereka dengan menghasilkan kuantitas yang lebih tinggi dari unit yang kualitasnya lebih rendah), c) Mendistorsikan persepsi mengenai diri (misalnya, "Saya biasa berpikir saya bekerja pada kecepatan sedang, tetapi sekarang saya menyadari bahwa saya bekerja terlalu keras daripada orang lain), d) Mendistorsi persepsi mengenai

orang lain (misalnya, Pekerjaan Mike tidaklah begitu diinginkan seperti saya kira sebelumnya."), e) Memilih acuan yang berlainan (misalnya, "Mungkin gaji saya tidak sebanyak gaji ipar saya, tetapi saya melakukan jauh lebih baik daripada Ayah ketika ia seusia saya"), dan f) Meninggalkan medan (misalnya, berhenti dari pekerjaan)

Secara khusus, teori itu menegakkan empat dalil yang berkaitan dengan upah yang tidak adil: 1) Pembayaran menurut waktu, karyawan yang diganjar terlalu tinggi menghasilkan lebih daripada karyawan yang dibayar dengan adil. Karyawan yang dibayar berdasarkan jam dan di gaji menghasilkan produksi dengan kuantitas atau kualitas yang tinggi agar meningkatkan sisi masukan dari rasio itu dan memberikan keadilan, 2) Dengan adanya pembayaran menurut kuantitas produksi, karyawan yang diganjar lebih tinggi menghasilkan lebih sedikit satuan, tetapi dengan kualitas lebih tinggi, daripada karyawan yang dibayar dengan adil, 3) Dengan adanya penggajian menurut waktu, karyawan yang kurang-diganjar menghasilkan keluaran dengan kualitas yang kurang atau lebih buruk. Upaya dikurangi, yang menimbulkan produktivitas yang lebih rendah atau keluaran kualitas yang lebih buruk daripada karyawan yang diupah dengan adil, 4) Dengan adanya penggajian menurut kuantitas produksi, karyawan yang kurang-diberi ganjaran menghasilkan sejumlah besar satuan dengan kualitas-rendah dibandingkan dengan karyawan yang diupah dengan adil. Karyawan dengan rencana upah berdasarkan banyaknya potongan yang dihasilkan, dapat menimbulkan ekuitas karena mengorbankan kualitas keluaran demi kuantitas untuk meningkatkan ganjaran tanpa meningkatkan kontribusi atau dengan kontribusi kecil saja.

Dalil-dalil ini umumnya telah didukung, dengan sedikit pembatasan [kualifikasi] ringan. *Pertama*, ketidakadilan yang diciptakan oleh pengupahan yang berlebihan tampaknya tidak mempunyai dampak yang sangat bermakna pada perilaku dalam kebanyakan situasi kerja. Tampaknya, orang-orang mempunyai lebih banyak toleransi bagi ketidakadilan untuk pengupahan-lebih daripada ketidakadilan untuk pengupahan-kurang, atau lebih mampu untuk merasionalisasi ketidakadilan itu. *Kedua*, tidak semua orang peka akan keadilan.

Sebagai kesimpulan, teori keadilan memperlihatkan bahwa, untuk kebanyakan karyawan, motivasi sangat dipengaruhi oleh ganjaran relatif maupun ganjaran mutlak. Tetapi beberapa isu utama masih belum jelas. Misalnya, bagaimana para karyawan menangani isyarat keadilan yang bertentangan, seperti bila serikat buruh mengacu ke kelompok karyawan lain yang jauh lebih beruntung, sementara manajemen berkilah berapa banyak yang telah diperbaiki? Bagaimana para karyawan mendefinisikan masukan dan keluaran? Bagaimana mereka menggabung dan menimbang masukan dan keluaran mereka sehingga menjadi total dari keduanya? Kapan dan bagaimana faktor-faktor itu berubah dengan berjalannya waktu? Masih saja tidak peduli akan masalah-masalah ini, teori keadilan terus menawarkan kepada kita beberapa wawasan penting dalam memotivasi karyawan.

7) Teori Harapan (Expectancy Theory)

Teori ini dirumuskan sebagai berikut:

$$M = [(E - P)] [(P - O) V]$$

Penjelasannya adalah:

M = Motivasi

E = Pengharapan (Expectation)

P = Prestasi (Performance)

O = Hasil (Outcome)

V = Penilaian (Value) (dalam Arep, dkk (2004:32)

Secara sederhana teori ini menegaskan bahwa motivasi merupakan interaksi antara harapan setelah dikurangi prestasi, dengan kontribusi penilaian yang dikaitkan dengan prestasi dikurangi hasil. Karena kebutuhan di atas merupakan generalisasi karena kenyataannya kebutuhan orang tidak sama, maka dikenal *The Expectacy Model*.

Teori pengharapan berargumen (Robbins) bahwa kekuatan dari suatu kecenderungan untuk bertindak dengan suatu cara tertentu bergantung pada kekuatan dari suatu pengharapan bahwa tindakan itu akan diikuti oleh suatu keluaran tertentu dan pada daya tarik dari keluaran tersebut bagi individu tersebut. Dalam istilah yang lebih praktis, teori pengharapan mengatakan, seorang karyawan dimotivasi untuk menjalankan tingkat upaya yang tinggi bila ia meyakini upaya akan menghantar ke suatu penilaian kinerja yang baik; suatu penilaian yang baik akan mendorong ganjaran-ganjaran organisasional seperti bonus, kenaikan gaji, atau promosi; dan ganjaran itu akan memuaskan tujuan pribadi karyawan itu.

Sebagai ringkasan, kunci untuk teori harapan adalah pemahaman tujuan-tujuan seorang individu dan keterkaitan antara upaya dan kinerja, antara kinerja dan ganjaran, dan akhirnya antara ganjaran dan dipuaskannya tujuan individual. Sebagai suatu model kemungkinan [*contingency model*], teori harapan mengakui bahwa tidak ada asas yang universal untuk menjelaskan motivasi semua orang. Di samping itu, hanya karena kita memahami kebutuhan apakah yang dicari oleh seseorang untuk dipenuhi tidaklah memastikan bahwa individu itu sendiri mempersepsikan kinerja tinggi pasti menghantar pada pemenuhan kebutuhan-kebutuhan ini.

Penutup

Berbagai teori motivasi yang dikemukakan sebelumnya, diharapkan dapat menjembatani kepentingan dalam mengemukakan kajian ilmiah berkenaan dengan segmentasi tentang motivasi itu sendiri. Dengan demikian, apa yang

dikemukakan sehubungan dengan teori motivasi paling tidak dapat diketahui melalui kajian ini.

Daftar Pustaka

- Arep, Ishak, dkk. 2004. *Manajemen Motivasi*. Penerbit: PT Grasindo Jakarta.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi*, Jilid I. Penerbit: PT Indeks Kelompok Gramedia. Jakarta.
- Siagian, Sondang, P. 1995. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Penerbit: PT Rineka Cipta Jakarta
- Zainun, Buchari. 2004. *Manajemen dan Motivasi*. Penerbit: Balai Aksara Jakarta.