

MOTIVASI

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2006:141), "Motivasi berasal dari kata Latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan." Sedarmayanti (2000:14) pun berpendapat sama bahwa:

Menurut teori etimologi yaitu ilmu yang mempelajari asal-usul dan perkembangan sejarah bahasa, motivasi (*motivation*) berasal dari Bahasa Latin, yaitu dari kata *movere* yang berarti menggerakkan atau *to move*. Menggerakkan merupakan proses pemberian motivasi kerja kepada para pegawai sehingga mereka mau bekerja dengan semangat kerja yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi.

Selain itu, Fremonte Kast dan James E. Rosenzweig (1985:286) mendefinisikan, "*A motive is what prompts a person to act in a certain way or at least develop a propensity for specific behavior*". Bahwa menurutnya, motif adalah suatu hal yang membuat seseorang bertindak cepat atau paling tidak memperkuat kecenderungan akan tingkah laku yang lebih khusus pada waktu tertentu.

Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Malayu S.P Hasibuan (2006:143) sendiri mendefinisikan "Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan."

Lebih lanjut Sedarmayanti (2000:66) berpendapat bahwa:

Motivasi dapat diartikan sebagai suatu daya pendorong (*driving force*) yang menyebabkan orang berbuat sesuatu atau yang diperbuat karena takut akan sesuatu. Perbuatan atau tindakan termaksud dapat berarti kerja keras guna lebih berprestasi, menambah keahlian, sumbang saran dan lain-lain.

Motivasi pun didefinisikan Bernard Berendoom dan Gary A. Stainer yang dikutip Sedarmayanti (2000:66) sebagai 'Kondisi mental yang mendorong aktivitas dan memberi energi yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan.'

Luthans (1989:231) berpendapat bahwa, "*Motivation is a process that starts with a physiological or psychological deficiency or need that activates behavior or a drive that aimed at a goal or incentive*". Motivasi adalah suatu proses yang diawali oleh kekurangan baik secara fisiologis ataupun psikologis atau kebutuhan yang diaktifkan oleh perilaku atau penggerak yang ditujukan pada sasaran.

Menurut Robbins (1991:428), "*Motivation as the willingness to exert high levels of effort to reach organizational goals, conditioned by the effort's ability to satisfy some individual need*". Motivasi sebagai kemampuan untuk menggunakan upaya yang besar guna mencapai tujuan-tujuan organisasi, disesuaikan dengan kemampuan untuk memuaskan beberapa kebutuhan individu.

Frunzi (139) yang dikutip oleh Zillmann (www.academic.emporia.edu) mendefinisikan, "*Motivation is the process of satisfying internal needs through actions and behaviors*". Motivasi adalah proses pemuasan kebutuhan-kebutuhan internal melalui tindakan dan perilaku.

Selain itu, Robbins (2003:208) mendefinisikan "Motivasi sebagai satu proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah, dan ketekunan individual dalam usaha untuk mencapai satu tujuan." Pengertian motivasi didefinisikan pula oleh Veithzal Rivai (2004:455) bahwa "Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu." Lebih lanjut Veithzal Rivai mengemukakan bahwa motivasi dapat pula diartikan sebagai dorongan individu untuk melakukan tindakan karena mereka ingin melakukannya.

Menurut A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2006:61):

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal.

Marihot Tua E. Hariandja (2002:321) mendefinisikan "Motivasi sebagai faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah." J. Winardi (2004:63) berpendapat bahwa

"Motivasi adalah *entusiasme* dan *persistensi* dengan apa seseorang melaksanakan tugas tertentu."

Dari beberapa definisi yang telah dipaparkan, penulis dapat menyimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu dorongan baik yang terdapat di dalam dan di luar pribadi yang menyebabkan seseorang berbuat sesuatu. Motivasi sendiri sangatlah penting karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.

Tujuan Motivasi

Menurut Malayu (2006:146) tujuan motivasi antara lain sebagai berikut:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
4. Meningkatkan disiplin karyawan.
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan.
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Fungsi Motivasi

Hadari Nawawi (1996:359) menyimpulkan bahwa fungsi motivasi bagi manusia termasuk pekerja adalah sebagai berikut :

- a. Motivasi berfungsi sebagai energi atau motor penggerak bagi manusia, ibarat bahan bakar pada kendaraan.
- b. Motivasi merupakan pengatur dalam memilih alternatif diantara dua atau lebih kegiatan yang bertentangan. Dengan memperkuat suatu motivasi, akan memperlemah motivasi yang lain, maka seseorang hanya akan melakukan satu aktivitas dan meninggalkan aktivitas yang lain.
- c. Motivasi merupakan pengatur arah atau tujuan dalam melakukan aktivitas. Dengan kata lain setiap orang hanya akan memilih dan berusaha untuk

mencapai tujuan, yaitu motivasinya tinggi dan bukan mewujudkan tujuan yang lemah motivasinya.

Metode Motivasi

Ada dua metode motivasi yaitu motivasi langsung dan motivasi tidak langsung.

- a. Motivasi Langsung (*Direct Motivation*). Motivasi langsung adalah motivasi (*materiil dan non materiil*) yang diberikan langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus, dan bintang jasa.
- b. Motivasi Tak Langsung (*Indirect Motivation*). Motivasi tak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja atau kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Motivasi seorang pekerja untuk bekerja biasanya merupakan hal yang rumit, karena motivasi itu melibatkan faktor-faktor individual dan organisasional. Menurut Faustino Cardoso Gomes (2003:181) yang tergolong pada faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi yang sifatnya individual adalah kebutuhan-kebutuhan (*needs*), tujuan-tujuan (*goals*), sikap (*attitudes*), dan kemampuan-kemampuan (*abilities*). Sedangkan yang tergolong pada faktor-faktor yang berasal dari organisasi meliputi pembayaran atau gaji (*pay*), keamanan pekerjaan (*job security*), sesama pekerja (*co-workers*), pengawasan (*supervision*), pujian (*praise*), dan pekerjaan itu sendiri (*job it self*).

Menurut Domi C. Matutina, dkk (1993:21) faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi antara lain:

1. Kebutuhan yang tidak sama pada setiap pegawai, dan berubah sepanjang waktu.
2. *Felling* dan *emotions* yaitu perasaan dan emosi.

3. Aspek yang terdapat dalam diri pribadi pegawai itu sendiri seperti kepribadian, sikap, pengalaman, budaya, minat, harapan, keinginan, lingkungan yang turut mempengaruhi pribadi pegawai tersebut.
4. Pemuasan kebutuhan yang tidak seimbang antara tanggung jawab dan wewenang.
5. Hambatan atau tekanan dalam organisasi seperti kurang diterimanya seseorang dalam organisasi, adanya jenjang-jenjang atau tingkatan-tingkatan kebutuhan dari setiap pegawai, kompetisi sesama pegawai yang kurang sehat, konflik dalam peranan dan tugas yang tidak dapat diatasi oleh pimpinan atau manajer, ketidakjelasan peranan, dan perubahan tingkah laku.
6. Seseorang tidak konsisten dalam melaksanakan pekerjaan dan tidak menurut atau sesuai dengan kebutuhannya, dan kebutuhan yang menggerakkan pegawai itu selalu berubah-ubah sepanjang waktu.
7. Tekanan-tekanan yang dialami seseorang dari dalam organisasi akan nampak dalam perilaku seperti frustrasi, kecemasan, kerisauan, ancaman, dan keragu-raguan dalam pekerjaan atau kurang percaya diri terhadap hasil kerjanya.
8. Pengaruh tekanan terhadap perilaku: dorongan untuk bangkit, dorongan untuk mengubah persepsi, jawaban yang kreatif, tindakan yang agresif, adanya rasa ketakutan.

Sedangkan A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2006:74) mengemukakan bahwa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan, yaitu:

1. Perbedaan karakteristik individu meliputi kebutuhan, minat, sikap, dan nilai.
2. Perbedaan karakteristik pekerjaan. Hal ini berhubungan dengan persyaratan jabatan untuk setiap pekerjaan, yang menuntut penempatan pekerjaan sesuai dengan bidang keahliannya.
3. Perbedaan karakteristik organisasi (lingkungan kerja) yang meliputi peraturan kerja, iklim kerja, dan budaya kerja yang disepakati.

Sedangkan menurut Veithzal Rivai (2004:456) beberapa aspek yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan, yakni: rasa aman dalam bekerja, mendapatkan gaji yang adil dan kompetitif, lingkungan kerja yang menyenangkan, penghargaan atas prestasi kerja, dan perlakuan yang adil dari manajemen.

Dari uraian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa motivasi rendah tidak hanya disebabkan oleh faktor internal karyawan itu sendiri namun juga dipengaruhi oleh lingkungan kerja sebagai faktor eksternalnya. Hal ini sejalan dengan pendapat Sondang P. Siagian (2006:294) bahwa "Motivasi seorang karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang internal maupun eksternal."

Teori Motivasi

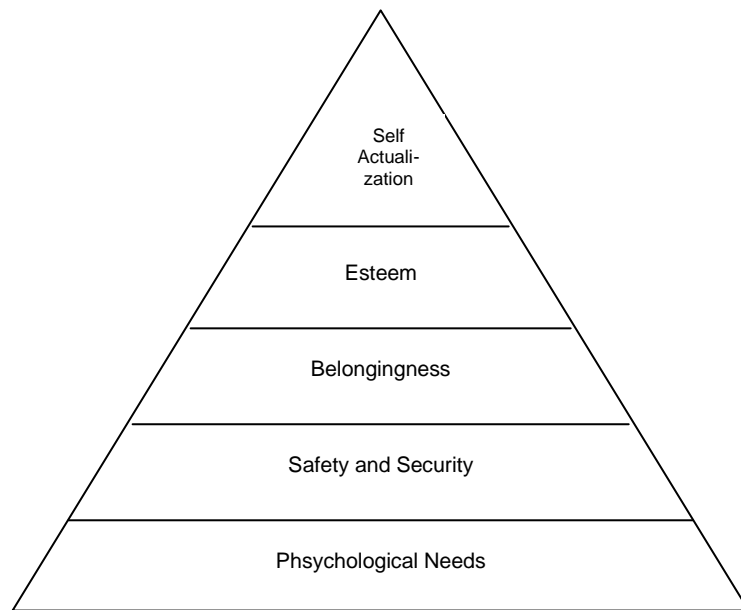
Teori motivasi dipahami agar pimpinan mampu mengidentifikasi apa yang memotivasi karyawan bekerja, hubungan perilaku kerja dengan motivasi, dan mengapa karyawan berprestasi tinggi. Berikut adalah beberapa teori tentang motivasi yang di kemukakan oleh beberapa para ahli.

a. Maslow's Need Hierarchy Theory (Teori Hierarki Kebutuhan dari Maslow)

Menurut Abraham Maslow bahwa manusia memiliki lima tingkat atau hierarki kebutuhan, yaitu:

1. Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan seperti sandang, pangan, dan papan. Kebutuhan ini disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar.
2. Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.
3. Kebutuhan akan rasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
4. Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
5. Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, *skill*, dan potensi. Kebutuhan aktualisasi diri di sini dalam arti tersedianya kesempatan seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

Hierarki kebutuhan dari Abraham Maslow ditunjukkan dengan bentuk piramida pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1

Hierarki kebutuhan Abraham Maslow

(Sumber: Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard (1983) dikutip oleh Mangkunegara (2006:64))

Makin banyaknya organisasi yang tumbuh dan berkembang di masyarakat dan makin mendalamnya pemahaman tentang pentingnya unsur manusia dalam kehidupan organisasional, teori Maslow semakin disempurnakan. Bahkan dapat dikatakan mengalami "koreksi" (Sondang P. Siagian, 2006:288).

Penyempurnaan atau "koreksi" tersebut diarahkan terutama pada konsep "hierarki kebutuhan". Istilah hierarki dapat diartikan sebagai tingkatan. Jika konsep tersebut diaplikasikan pada pemuasan kebutuhan manusia, berarti seseorang tidak akan berusaha memuaskan kebutuhan tingkat kedua – dalam hal ini keamanan – sebelum kebutuhan tingkat pertama – yaitu sandang, pangan, papan – terpenuhi dan demikian seterusnya. Padahal usaha pemuasan kebutuhan manusia berlangsung secara simultan. Artinya, sambil memuaskan kebutuhan fisik, seseorang pada waktu yang bersamaan ingin menikmati rasa

aman, merasa dihargai, memerlukan teman serta ingin berkembang. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa lebih tepat apabila berbagai kebutuhan manusia digolongkan sebagai rangkaian dan bukan sebagai hierarki.

b. Teori X dan Teori Y McGregor

Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa manusia secara jelas dan tegas dapat dibedakan atas manusia penganut teori X (teori tradisional) dan teori Y (teori demokratik). Penjelasan sebagai berikut:

Teori X

1. Rata-rata karyawan malas dan tidak suka bekerja.
2. Umumnya karyawan tidak berambisi mencapai prestasi yang optimal dan selalu menghindarkan tanggung jawabnya dengan cara mengkambinghitamkan orang lain.
3. Karyawan lebih suka dibimbing, diperintah, dan diawasi dalam melaksanakan pekerjaannya.
4. Karyawan lebih mementingkan diri sendiri dan tidak memperdulikan tujuan organisasi.

Menurut teori ini untuk memotivasi karyawan harus dilakukan dengan cara pengawasan yang ketat, dipaksa, dan diarahkan supaya mereka mau bekerja sungguh-sungguh. Jenis motivasi yang diterapkan adalah cenderung kepada motivasi negatif yakni dengan menerapkan hukuman yang tegas. Tipe kepemimpinan teori X adalah otoriter sedangkan gaya kepemimpinannya berorientasi pada prestasi kerja.

Teori Y

1. Rata-rata karyawan rajin dan menganggap sesungguhnya bekerja sama wajarnya dengan bermain-main dan beristirahat. Pekerjaan tidak perlu dihindari dan dipaksakan, bahkan banyak karyawan tidak betah dan merasa kesal jika tidak bekerja.
2. Lazimnya karyawan dapat memikul tanggung jawab dan berambisi untuk maju dengan mencapai prestasi kerja yang optimal.

3. Karyawan selalu berusaha mencapai sasaran organisasi dan mengembangkan dirinya untuk mencapai sasaran itu.

Menurut teori Y ini untuk memotivasi karyawan hendaknya dilakukan dengan cara peningkatan partisipasi karyawan, kerjasama, dan keterikatan pada keputusan. McGregor memandang suatu organisasi efektif sebagai organisasi apabila menggantikan pengawasan dan pengarahan dengan integrasi dan kerjasama serta karyawan ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Jenis motivasi yang diterapkan pada teori Y ini adalah motivasi positif, sedangkan tipe kepemimpinannya adalah kepemimpinan partisipatif.

c. *Achievement Theory* (Teori Motivasi Berprestasi)

David C. McClelland menganalisis tentang tiga kebutuhan manusia yang sangat penting di dalam organisasi atau perusahaan tentang motivasi mereka. McClelland memfokuskan kepada tiga hal, yaitu:

1. *Need of achievement* (kebutuhan untuk berprestasi). Kebutuhan berprestasi merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang. Karena itu, kebutuhan ini akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengerahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal. Seseorang menyadari bahwa hanya dengan mencapai prestasi kerja yang tinggi akan dapat memperoleh pendapatan yang besar. Dengan pendapatan yang besar akhirnya memiliki serta memenuhi kebutuhan-kebutuhannya.
2. *Need of affiliation* (kebutuhan untuk memperluas pergaulan). Kebutuhan akan afiliasi menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang. Oleh karena itu, kebutuhan ini yang akan merangsang gairah bekerja karyawan karena setiap orang menginginkan hal-hal berikut:
 - a. Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan ia tinggal dan bekerja (*sense of belonging*).
 - b. Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*).
 - c. Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*).
 - d. Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*).

Seseorang yang karena memerlukan kebutuhan afiliasi akan memotivasi dan mengembangkan dirinya serta memanfaatkan semua energinya untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.

3. *Need of power* (kebutuhan untuk menguasai sesuatu). Kebutuhan akan kekuasaan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Kebutuhan kekuasaan ini akan merangsang dan memotivasi gairah kerja karyawan serta mengerahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik.

Menurut A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2006:68) bahwa "Motivasi berprestasi dapat diartikan sebagai suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan atau mengerjakan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mencapai prestasi dengan predikat terpuji." McClelland yang dikutip A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2006:68) mengemukakan 6 (enam) karakteristik orang yang mempunyai motif berprestasi tinggi, yaitu:

1. Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi.
2. Berani mengambil dan memikul resiko.
3. Memiliki tujuan yang realistik.
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan.
5. Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan.
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Edward Murray (1957) yang dikutip A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2006:68) berpendapat bahwa karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi adalah sebagai berikut:

1. Melakukan sesuatu dengan sebaik-baiknya.
2. Melakukan sesuatu dengan mencapai kesuksesan.
3. Menyelesaikan tugas-tugas yang memerlukan usaha dan keterampilan.
4. Berkeinginan menjadi orang terkenal dan menguasai bidang tertentu.
5. Melakukan hal yang sukar dengan hasil yang memuaskan.
6. Mengerjakan sesuatu yang sangat berarti.
7. Melakukan sesuatu yang lebih baik daripada orang lain.

Berdasarkan pendapat McClelland dan Edward Murray, dapat di kemukakan bahwa karakteristik manajer yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi antara lain:

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
2. Memiliki program kerja berdasarkan rencana dan tujuan yang realistis serta berjuang untuk merealisasikannya.
3. Memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan dan berani mengambil resiko yang dihadapinya.
4. Melakukan pekerjaan yang berarti dan menyelesaikannya dengan hasil yang memuaskan.
5. Mempunyai keinginan menjadi orang terkemuka yang menguasai bidang tertentu.

Karakter manajer yang motif berprestasinya rendah dapat di kemukakan antara lain:

1. Kurang memiliki tanggung jawab pribadi dalam mengerjakan suatu pekerjaan atau kegiatan.
2. Memiliki program kerja tetapi tidak didasarkan pada rencana dan tujuan yang realistis, serta lemah melaksanakannya.
3. Bersikap apatis dan tidak percaya diri.
4. Ragu-ragu dalam mengambil keputusan.
5. Tindakannya kurang terarah pada tujuan.

Dari uraian di atas penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa orang yang memiliki kebutuhan berprestasi, kebutuhan untuk berkuasa, dan kebutuhan untuk berafiliasi yang tinggi akan memiliki motivasi kerja yang tinggi. Sedangkan yang memiliki ketiga macam kebutuhan dengan derajat yang rendah akan memiliki corak motivasi kerja yang rendah pula.

d. ERG Theory (Teori Eksistensi-Relasi-Pertumbuhan)

Teori ini di kemukakan oleh Clayton Aldefer, yang sebetulnya tidaklah jauh berbeda dengan teori dari A. Maslow, yang mengatakan bahwa teori ini merupakan revisi dari teori tersebut. Teori ini mengatakan bahwa ada tiga kelompok kebutuhan manusia, yaitu:

1. *Existence*. Berhubungan dengan kebutuhan untuk mempertahankan keberadaan seseorang dalam hidupnya. Dikaitkan dengan penggolongan dari Maslow, ini berkaitan dengan kebutuhan fisik dan keamanan.
2. *Relatedness*. Berhubungan dengan kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain. Dikaitkan dengan penggolongan teori kebutuhan dari Maslow, ini meliputi kebutuhan sosial dan pengakuan.
3. *Growth*. Berhubungan dengan kebutuhan pengembangan diri, yang identik dengan kebutuhan *self-actualization* yang di kemukakan oleh Maslow.

Usaha pemenuhan kebutuhan tersebut tidaklah kaku seperti teori Maslow, yang sepertinya mengatakan bahwa bilamana kebutuhan tingkat bawah telah terpenuhi, orang akan mencari kebutuhan tingkat yang lebih tinggi dan seterusnya, yang selalu mengarah kepada kebutuhan tingkat tinggi.

Menurut teori ini, bila seseorang mengalami hambatan dalam memenuhi kebutuhan tingkat yang lebih tinggi, orang tersebut akan kembali pada kebutuhan tingkat yang lebih rendah sebagai kompensasinya, yang disebut *frustration-regression dimension*.

e. Herzberg Two Factor Theory (Teori Dua Faktor)

Teori dua faktor dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Menurut Herzberg dua faktor yang menyebabkan timbulnya kepuasan dan ketidakpuasan, yaitu faktor pemeliharaan (*maintenance factors*) dan faktor pemuhasian (*motivational factors*).

Herzberg yang dikutip Ashar Sunyoto Munandar (2001:331) menemukan bahwa faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja berbeda dengan faktor-faktor yang mempengaruhi ketidakpuasan. Faktor-faktor kepuasan kerja yang ia namakan motivator, mencakup faktor-faktor yang berkaitan dengan isi pekerjaan, yang merupakan faktor intrinsik dari pekerjaan, yaitu:

1. Tanggung jawab (*responsibility*), besar kecilnya tanggung jawab yang dirasakan diberikan kepada seorang tenaga kerja.
2. Kemajuan (*advancement*), besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja dapat maju dalam pekerjaannya.
3. Pekerjaan itu sendiri, besar kecilnya tantangan yang dirasakan tenaga kerja dari pekerjaannya.

4. Capaian (*achievement*), besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja mencapai prestasi kerja yang tinggi.
5. Pengakuan (*recognition*), besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada tenaga kerja atas unjuk kerjanya.

Jika faktor-faktor motivator tersebut tidak (dirasakan) ada, tenaga kerja, menurut Herzberg, merasa *not satisfied* (tidak lagi puas), yang berbeda dari *dissatisfied* (tidak puas).

Kelompok faktor lain yang menimbulkan ketidakpuasan berkaitan dengan konteks dari pekerjaan, yang merupakan faktor-faktor ekstrinsik dari pekerjaan, meliputi:

1. Administrasi dan kebijakan perusahaan, derajat kesesuaian yang dirasakan tenaga kerja dari semua kebijakan dan peraturan yang berlaku dalam perusahaan.
2. Penyeliaan, derajat kewajaran penyeliaan yang dirasakan diterima oleh tenaga kerja.
3. Gaji, derajat kewajaran dari gaji yang diterima sebagai imbalan unjuk kerjanya.
4. Hubungan antar pribadi, derajat kesesuaian yang dirasakan dalam berinteraksi dengan tenaga kerja lainnya.
5. Kondisi kerja, derajat kesesuaian kondisi kerja dengan proses pelaksanaan tugas pekerjaannya.

Kelompok faktor ini dinamakan kelompok *higiene* (pemeliharaan). Jika faktor-faktor dirasakan kurang atau tidak diberikan, maka tenaga kerja akan merasa tidak puas (*dissatisfied*). Akibatnya, tenaga kerja akan banyak mengeluh. Jika faktor-faktor *higiene* dirasakan ada atau diberikan, maka yang timbul bukanlah kepuasan kerja, tetapi menurut Herzberg, *not dissatisfied* atau tidak lagi tidak puas.

Begitu pula pendapat dari Michael Argyle (www2.eur.nl) bahwa:

Herzberg et al. (1959) stated that (positive) satisfaction is due to good experiences, and that these are due to 'motivators' - achievement, recognition, the work itself, responsibility and advancement. Dissatisfaction is due to bad experiences caused by 'hygiene' factors - supervisors, fellow workers, company policy, working conditions, and personal life.

Herzberg menetapkan bahwa kepuasan (positif) terbentuk dari pengalaman yang baik, dan pengalaman yang baik ini disebut sebagai

'motivator' – (meliputi) prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan kemajuan. Sedangkan ketidakpuasan terbentuk dari pengalaman buruk yang disebabkan oleh faktor *higiene* (pemeliharaan) – (meliputi) supervisor, rekan kerja, kebijakan perusahaan, kondisi pekerjaan, dan kehidupan pribadi seseorang.

Selain itu, Malayu S.P Hasibuan (2006:157) mengemukakan bahwa faktor-faktor pemeliharaan meliputi balas jasa, kondisi kerja fisik, kepastian pekerjaan, supervisi yang menyenangkan, mobil dinas, rumah dinas, dan macam-macam tunjangan lain. Faktor pemotivasian atau faktor pemeliharaan menyangkut kebutuhan psikologis seseorang meliputi prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*), pekerjaan itu sendiri (*the work it self*), tanggung jawab (*responsibility*), kemajuan (*advancement*), dan pengembangan potensi individu (*the possibility of growth*).

Menurut A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2006:67) faktor-faktor pemeliharaan meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawas, hubungan dengan subordinate, upah, keamanan kerja, kondisi kerja, dan status. Sedangkan faktor pemotivasian meliputi dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan (*advancement*), pekerjaan itu sendiri (*work it self*), kesempatan berkembang, dan tanggung jawab.

Selain itu menurut Frunzi (146) yang dikutip oleh Zillmann (www.academic.emporium.edu) berpendapat bahwa:

Individuals have positive feelings about the organization which employs them if the individual has opportunity for recognition, advancement, achievement, and responsibility. These motivating factors are related to the work it self and can increase employee performance.

Setiap individu akan berpendapat yang positif mengenai perusahaan tempat dimana ia bekerja jika mendapatkan kesempatan dalam pengakuan, kemajuan, prestasi, dan tanggung jawab. Faktor-faktor pemotivasi ini berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri dan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Menurut Herzberg cara terbaik untuk memotivasi karyawan adalah dengan memasukkan unsur tantangan dan kesempatan guna mencapai keberhasilan dalam pekerjaan mereka. Hal ini dapat dipahami, karena kebutuhan ini mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kelangsungan hidup individu. Kebutuhan peningkatan prestasi dan pengakuan adakalanya dapat dipenuhi dengan memberikan tugas yang menarik untuk dikerjakan bawahan.

Dengan demikian, dari beberapa pendapat yang telah di kemukakan penulis dapat menyimpulkan bahwa apabila faktor-faktor yang termasuk ke dalam kelompok faktor motivator maupun yang termasuk ke dalam kelompok faktor *higiene* (pemeliharaan) dirasakan oleh tenaga kerja, pada akhirnya akan berujung pada peningkatan kinerja pegawai.

f. Expectancy Theory (Teori Harapan)

Teori pengharapan dikembangkan oleh Victor H. Vroom. Kemudian teori ini diperluas oleh Porter dan Lawyer. Menurut Veithzal Rivai (2004:466) teori ini mengemukakan bahwa tindakan seseorang cenderung untuk dilakukan karena harapan hasil yang akan dia dapatkan. Seperti pendapat dari Sondang P. Siagian (2006:292) bahwa menurut teori ini, motivasi merupakan akibat dari suatu hasil yang ingin dicapai oleh seseorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya itu. Artinya, apabila seseorang sangat menginginkan sesuatu, dan jalan nampaknya terbuka untuk memperolehnya, yang bersangkutan akan berupaya mendapatkannya.

Keith Davis (1985:65) yang dikutip A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2006:69) bahwa *'Vroom explains that motivation is product of how much one wants something and one's estimate of the probability that a certain will lead to it'*. Vroom menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu produk dari bagaimana seseorang menginginkan sesuatu, dan penaksiran seseorang memungkinkan aksi tertentu yang akan menuntunnya. Pernyataan tersebut berhubungan dengan rumus di bawah ini:

$$\text{Valensi} \times \text{Harapan} \times \text{Instrumen} = \text{Motivasi}$$

Keterangan:

- Valensi merupakan kekuatan hasrat seseorang untuk mencapai sesuatu.
- Harapan merupakan kemungkinan mencapai sesuatu dengan aksi tertentu.
- Motivasi merupakan kekuatan pendorong yang mempunyai arah pada tujuan tertentu.
- Instrumen merupakan insentif atau penghargaan yang akan diterima.

Valensi lebih menguatkan pilihan seorang pegawai untuk suatu hasil. Jika seorang pegawai mempunyai keinginan yang kuat untuk suatu kemajuan, maka

berarti valensi pegawai tersebut tinggi untuk suatu kemajuan. Valensi timbul dari internal pegawai yang dikondisikan dengan pengalaman.

Pengharapan merupakan kekuatan keyakinan pada suatu perlakuan yang diikuti dengan hasil khusus. Hal ini menggambarkan bahwa keputusan pegawai yang memungkinkan mencapai suatu hasil dapat menuntun hasil lainnya. Pengharapan merupakan suatu aksi yang berhubungan dengan hasil, dari *range* 0-1. Jika pegawai merasa tidak mungkin mendapatkan hasil maka harapannya adalah 0. Jika aksinya berhubungan dengan hasil tertentu maka harapannya bernilai 1. harapan pegawai secara normal adalah di antara 0-1. Dengan demikian produk dari valensi dan harapan adalah motivasi yang meningkatkan dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan aksi dalam mencapai tujuannya.

Sedangkan menurut Veithzal Rivai (2004:467) bahwa pola dasar *Expectancy Theory* adalah pemahaman antara individu dan hubungannya dengan hasil kerja dan kemampuan kerja antara hasil kerja dan penghargaan dan kepuasan tujuan individu. Lebih lanjut Veithzal Rivai menyebutkan bahwa menurut teori ini ada empat asumsi mengenai perilaku individu dalam perusahaan, yaitu:

1. Perilaku individu ditentukan oleh kombinasi faktor-faktor individu dan faktor-faktor lingkungan.
2. Individu mengambil keputusan dengan sadar mengenai perilakunya sendiri dalam perusahaan.
3. Individu mempunyai kebutuhan, keinginan, dan tujuan yang berbeda.
4. Individu memutuskan di antara perilaku alternatif berdasarkan harapannya bahwa suatu perilaku akan mengarahkan pada tujuan yang diinginkan.

Dengan demikian, jika seseorang menginginkan sesuatu dengan harapan untuk memperoleh sesuatu itu cukup besar, yang bersangkutan akan sangat terdorong untuk memperoleh hal yang diinginkannya itu. Dan sebaliknya, jika harapan memperoleh hal yang diinginkannya itu tipis, motivasinya pun untuk berupaya akan menjadi rendah.

g. *Equity Theory* (Teori Keadilan)

Teori keadilan ini dikembangkan oleh Adams. Menurut Malayu S.P Hasibuan (2006:167) "Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang." Inti teori ini terletak pada pandangan bahwa

manusia terdorong untuk menghilangkan kesenjangan antara usaha yang dibuat bagi kepentingan organisasi dan imbalan yang diterima. Artinya, apabila seorang karyawan mempunyai persepsi bahwa imbalan yang diterimanya tidak memadai, dua kemungkinan dapat terjadi, yaitu:

1. Seseorang akan berusaha memperoleh imbalan yang lebih besar, atau
2. Mengurangi intensitas usaha yang dibuat dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Oleh karena itu, atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahannya karena apabila sistem keadilan diterapkan di dalam suatu organisasi atau perusahaan maka seseorang akan lebih termotivasi untuk bekerja lebih giat. Lebih lanjut Malayu S.P Hasibuan (2006:167) mengemukakan bahwa "Jika dasar keadilan diterapkan dengan baik oleh atasan, gairah kerja bawahan cenderung meningkat."

h. Goal-setting Theory (Teori Penetapan Tujuan)

Teori penetapan tujuan ini merupakan teori motivasi dengan pendekatan kognitif yang dikembangkan oleh Edwin Locke. Ia berkesimpulan bahwa penetapan suatu tujuan tidak hanya berpengaruh pada pekerjaan saja, tetapi juga merangsang karyawan untuk mencari atau menggunakan metode kerja yang paling efektif. Begitu pula Edwin Locke berpendapat bahwa melibatkan para karyawan dalam menetapkan tujuan dapat menumbuhkan motivasi kerja dan pencapaian prestasi kerja yang maksimal.

Dengan demikian, penetapan tujuan merupakan strategi pemotivasian yang krusial dalam upaya para karyawan bekerja produktif dan sekaligus memotivasi mereka untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan.

i. Reinforcement Theory (Teori Pengukuhan)

Teori ini berpendapat bahwa faktor yang memotivasi seseorang dalam melakukan pekerjaan adalah *reward* yang akan diterima dari pelaksanaan suatu pekerjaan. Asumsinya, seseorang akan mengulangi suatu perilaku bilamana perilaku tersebut mendapatkan konsekuensi yang diinginkan, dan akan menghentikan perilaku tersebut bilamana perilaku itu mendapatkan konsekuensi yang tidak diinginkan.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2006:167) teori pengukuhan terdiri dari dua jenis, yaitu sebagai berikut:

1. Pengukuhan positif (*positive reinforcement*) yaitu bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi apabila pengukuh positif diterapkan secara bersyarat.
2. Pengukuhan negatif (*negative reinforcement*) yaitu bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi apabila pengukuh negatif dihilangkan secara bersyarat.

Jadi, prinsip pengukuhan selalu berhubungan dengan bertambahnya frekuensi dari tanggapan, apabila diikuti oleh suatu stimulus yang bersyarat.