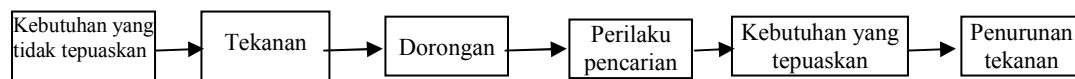


KONSEP MOTIVASI DASAR

Terhadap anak-anaknya, orang tua biasanya mengatakan kata-kata klise selama bertahun-tahun : “Dia sebenarnya memiliki kemampuan, namun tidak mau berusaha.” Hanya sedikit dari kita yang peduli pada potensi yang kita miliki, dan kebanyakan dari kita menerimanya sebagai suatu hal yang biasa. Einstein menggaris bawahi keyakinannya tentang pentingnya kerja keras untuk mencapai kesuksesan ketika ia berkata bahwa “jenius merupakan sepuluh persen inspirasi dan sembilan puluh persen keringat.” Kenyataannya adalah bahwa sebagian orang bekerja lebih keras, atau lebih besar upayanya daripada orang lain. Hasilnya adalah individu yang memiliki kemampuan yang lebih rendah dapat mengalah kan rekan-rekan mereka yang tidak berbakat. Karena itulah, kinerja individu di tempat kerja tidak hanya tergantung pada kemampuannya, tetapi juga pada motivasi yang dimilikinya. Bab ini menyajikan berbagai penjelasan tentang mengapa sebagian orang berupaya lebih keras dalam pekerjaan mereka daripada orang lain.



Proses Motivasi Dasar

Dalam bab berikutnya, kami akan menjelaskan berbagai teknik motivasi terapan.

APAKAH MOTIVASI ITU ?

Kita dapat mendefinisikan motivasi dari sisi perilaku yang ditampilkan seseorang. Orang-orang yang termotivasi akan melakukan usaha yang lebih besar daripada yang tidak. Namun, defenisi ini bersifat relatif yang lebih deskriptif namun kurang substantif mengatakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sesuatu dan menentukan kemampuan bertindak untuk memuaskan kebutuhan individu. Suatu kebutuhan (need), dalam terminologi kami, berarti suatu kekurangan secara fisik atau psikologis yang membuat keluaran tertentu terlihat menarik. Proses motivasi ini dapat dilihat dalam peraga 4 – 1.

Suatu kebutuhan yang tidak terpenuhi menciptakan ketegangan, sehingga merangsang dorongan dalam diri individu. Dorongan-dorongan ini menghasilkan suatu pencarian untuk menemukan tujuan-tujuan tertentu yang, jika tercapai, akan memuaskan kebutuhan dan menyebabkan penurunan ketegangan.

Karyawan-karyawan yang termotivasi berada dalam suatu kondisi tertekan. Untuk mengurangi ketegangan ini, mereka melakukan aktivitas. Semakin besar tekanan, semakin banyak aktivitas yang dibutuhkan untuk mengurangi ketegangan tersebut. Oleh karena itu, ketika kita melihat para karyawan bekerja

keras melaksanakan aktivitasnya, kita dapat menyimpulkan bahwa mereka didorong keinginan untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan.

TEORI MOTIVASI AWAL

Dekade 1950-an adalah periode puncak dalam pengembangan konsep-konsep motivasi. Tiga teori khusus diformulasikan selama periode ini, yang walaupun sekarang dikecam dan validitasnya dipertanyakan, mungkin masih merupakan penjelasan-penjelasan yang terkenal mengenai motivasi karyawan : teori hierarki kebutuhan, teori X dan teori Y, dan teori motivasi higienis. Sejak itulah dikembangkan penjelasan-penjelasan yang lebih valid tentang motivasi, namun Anda harus mengetahui teori-teori yang awal ini paling tidak untuk dua alasan : (1) Teori-teori tersebut merupakan landasan teori-teori kontemporer yang kini berkembang, dan (2) Para manajer praktisi secara teratur menggunakan teori-teori ini dan terminologi-terminologinya dalam menjelaskan motivasi karyawan.

Teori Hierarki Kebutuhan

Pendekatan terkenal yang telah diterima secara luas berkaitan dengan motivasi adalah teori hierarki kebutuhan. Abraham Maslow.¹ Maslow membuat hipotesis bahwa dalam diri setiap manusia terdapat lima tingkatan kebutuhan, yaitu :

1. *Kebutuhan Fisik* : meliputi lapar, haus, tempat bernaung, seks dan kebutuhan-kebutuhan tubuh lainnya.

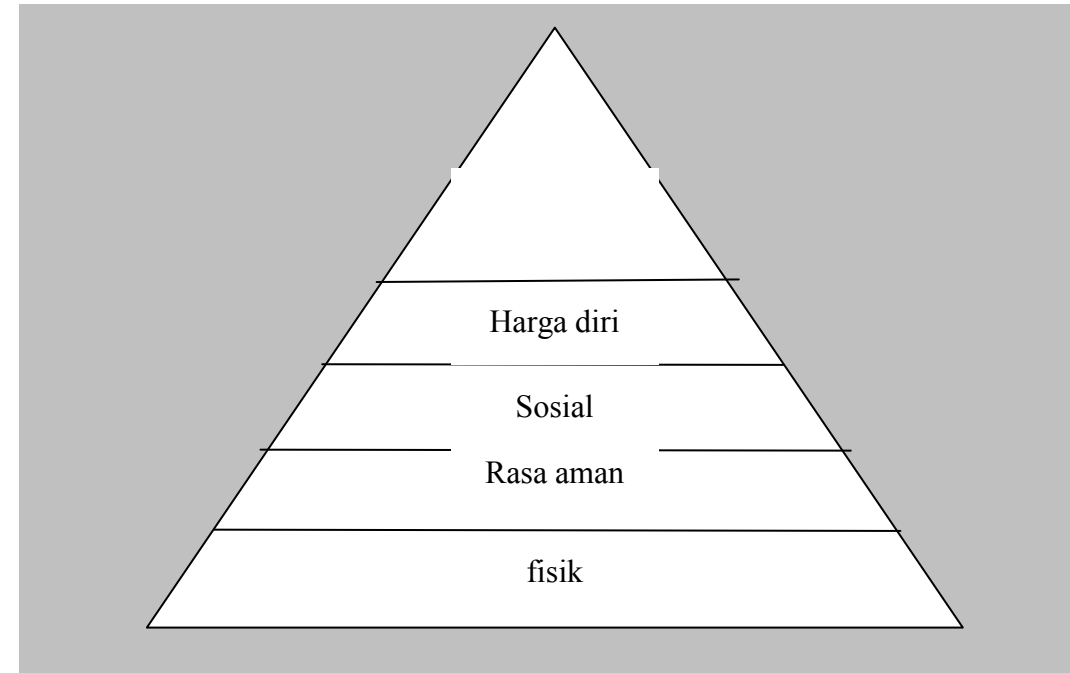
2. *Kebutuhan rasa aman* : meliputi keamanan, dan perlindungan dari bahaya fisik dan emosi.
3. *Kebutuhan sosial* : meliputi kasih sayang, rasa memiliki, penerimaan, dan persahabatan.
4. *Kebutuhan penghargaan* : meliputi faktor-faktor internal seperti harga diri, otonomi, dan prestasi, seperti faktor-faktor eksternal seperti status, pengakuan, dan perhatian.
5. *Kebutuhan aktualisasi diri* : dorongan untuk menjadi apa yang mampu dilakukan ; meliputi pertumbuhan, pencapaian potensi diri, dan pemenuhan kebutuhan diri sendiri.

Bagi setiap kebutuhan ini benar-benar terpenuhi, kebutuhan berikutnya menjadi dominan. Dalam peraga 4-2, individu bergerak keatas dalam hierarki. Dari sudut motivasi, teori Maslow ingin mengatakan bahwa, walaupun tidak ada kebutuhan yang pernah terpenuhi seutuhnya, suatu kebutuhan yang sebagian besar terpenuhi tidak lagi memberikan motivasi.

Maslow memisahkan lima kebutuhan ke dalam urutan lebih tinggi dan lebih rendah. Kebutuhan fisik dan rasa aman digambarkan sebagai urutan yang lebih rendah ; sosial, penghargaan dan aktualisasi diri dikategorikan sebagai kebutuhan-kebutuhan yang lebih tinggi. Dua urutan tersebut dibedakan atas dasar pemikiran bahwa kebutuhan tingkat tinggi terpuaskan secara internal, sedangkan kebutuhan

tingkat rendah terutama terpenuhi secara eksternal (dengan hal-hal seperti upah, kontrak Serikat kerja, dan jabatan). Pada kenyataannya, kesimpulan yang biasa ditarik dari klasifikasi Maslow tetap akan menginginkan kebutuhan tingkat rendahnya benar-benar terpenuhi.

Teori kebutuhan Maslow telah menerima pengakuan yang luas, terutama dikalangan manajer praktis. Teori ini dapat diterima karena logis dan sederhana sehingga dapat dipahami secara intuitif. Namun sayang sekali, penelitian secara umum tidak menyetujui teori tersebut. Contohnya, hanya sedikit dukungan ditemukan atas teori tersebut yang memprediksi bahwa struktur kebutuhan diorganisasikan sejalan dengan dimensi yang diajukan oleh Maslow atau prediksi bahwa kepuasan mendasar dari suatu kebutuhan yang lebih tinggi tingkatannya. Jadi walaupun Hierarki kebutuhan tersebut terkenal dan banyak digunakan oleh para manajer sebagai panduan untuk memotivasi karyawan mereka, sesungguhnya hanya sedikit bukti menunjukkan bahwa mengikuti teori tersebut kan meningkatkan motivasi karyawan.



Peraga 4-2

Hierarki Kebutuhan Maslow

Teori X dan Teori Y

Douglas Mc Gregor mengajukan dua pandangan yang berbeda mengenai manusia : seseorang itu pada dasarnya bersifat negatif, diberi nama **Teori X**, dan yang lainnya pada dasarnya bersifat positif, diberi nama **Teori Y**². setelah melihat cara para manajer menghadapi karyawan, Mc Gregor menyimpulkan bahwa pandangan seorang manajer tentang sifat manusia didasarkan pada pengelompokan asumsi tertentu dan manajer tersebut cenderung membentuk perilakunya terhadap bawahan sesuai dengan asumsi tersebut.

Dalam Teori X, terdapat empat asumsi yang diyakini oleh manajer, yaitu :

1. karyawan tidak suka bekerja dan bilamana mungkin, akan berusaha menghindarinya.
2. karena para karyawan tidak suka bekerja, mereka harus dipaksa, dikendalikan, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
3. para karyawan akan mengelakkan tanggung jawab dan sedapat mungkin hanya mengikuti perintah formal.
4. kebanyakan pekerja mengutamakan rasa aman (agar tidak ada alasan untuk dipecat) di atas semua faktor dan hanya menunjukkan sedikit ambisi.

Dalam Teori Y terdapat empat asumsi berlawanan yang diyakini oleh manajer, yakni :

1. para karyawan memandang pekerjaan sama alamiahnya dengan istirahat dan bermain.
2. seseorang yang memiliki komitmen pada tujuan akan melakukan pengarahan dan pengendalian diri. seorang yang biasa-biasa saja dapat belajar untuk menerima, bahkan mencari tanggung jawab.
3. kreativitas-yaitu, kemampuan untuk membuat keputusan yang baik-didelegasikan kepada karyawan secara luas dan tidak harus berasal dari orang yang berada dalam manajemen.

Apakah implikasi motivasionalnya jika anda menerima analisis Mc. Gregor ? Jawabannya akan sangat baik jika kita menggunakan kerangka yang disajikan Maslow. Teori X mengasumsikan bahwa kebutuhan tingkat rendah mendominasi individu. Teori Y mengasumsikan bahwa kebutuhan tingkat tinggi mendominasi individu. Mc. Gregor sendiri, tetap percaya bahwa asumsi Teori Y lebih valid dari pada asumsi pada Teori X. oleh karena itu, ia mengajukan gagasan seperti partisipasi dalam pengambilan keputusan, baik dalam kelompok sebagai pendekatan yang akan memaksimalkan motivasi kerja karyawan.

Sayangnya, tidak ada bukti yang menegaskan bahwa asumsi-asumsi tersebut bersifat valid. Juga tidak terbukti bahwa penerimaan terhadap asumsi Teori Y, yang diikuti perubahan tindakan seseorang, akan meningkatkan motivasi para pekerja. Kelak akan terbukti, baik asumsi-asumsi Teori X atau pun Teori Y mungkin tepat dalam suatu tertentu.

Teori Motivasi Higienis

Teori motivasi higienis (Motivation-Hygiene Theory) diajukan oleh para ahli psikologi Frederick Herzberg.³ Dengan keyakinan bahwa hubungan individu dengan pekerjaan adalah sesuatu yang mendasar dan bahwa sikap seseorang terhadap pekerjaan akan sangat menentukan kesuksesan atau kegagalannya, Herzberg melakukan penelitian dengan pertanyaan, “Apa yang diinginkan seseorang dari pekerjaannya ?” Dia meminta karyawan untuk menjelaskan dengan

rinci situasi kerja yang membuat mereka merasa luar biasa baik atau buruk. Jawaban-jawaban ini dibuat dalam tabel dan dikelompokkan. Faktor-faktor yang mempengaruhi sikap terhadap pekerjaan, seperti yang dilaporkan dalam dua belas penelitian yang dilakukan oleh Herzberg, diilustrasikan dalam peraga 4-3.

Dari jawaban-jawaban yang telah dikategorisasikan, Herzberg menyimpulkan bahwa jawaban yang diberikan ketika orang merasa baik tentang pekerjaan mereka benar-benar berbeda dengan jawaban yang diberikan ketika mereka merasa buruk. Seperti yang terlihat dalam peraga 4-3, karakteristik tertentu cenderung secara konsisten berhubungan dengan kepuasan kerja. Faktor-faktor intrinstik seperti pencapaian, pengakuan, pekerjaannya sendiri, tanggung jawab, dan peningkatan kerja terlihat berhubungan dengan kepuasan kerja. Responden yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung untuk menghubungkan faktor-faktor ini dengan diri mereka sendiri. Sebaliknya, responden yang tidak puas cenderung untuk menyebutkan faktor-faktor dari luar, seperti administrasi dan kebijakan perusahaan, supervise, hubungan antar karyawan, dan kondisi kerja.

Data menunjukkan, kata Herzberg, bahwa lawan dari kepuasan bukanlah ketidakpuasan, seperti yang secara tradisional dipercaya. Penghapusan karakter yang tidak memuaskan dari suatu pekerjaan belum tentu membuat pekerjaan menjadi memuaskan. Herzberg mengemukakan bahwa penemuannya menunjukkan eksistensi dari *dual continuum* : lawan “kepuasan” adalah tidak

adanya kepuasan”, dan lawan “ketidakpuasan” adalah “tidak adanya ketidakpuasan”.

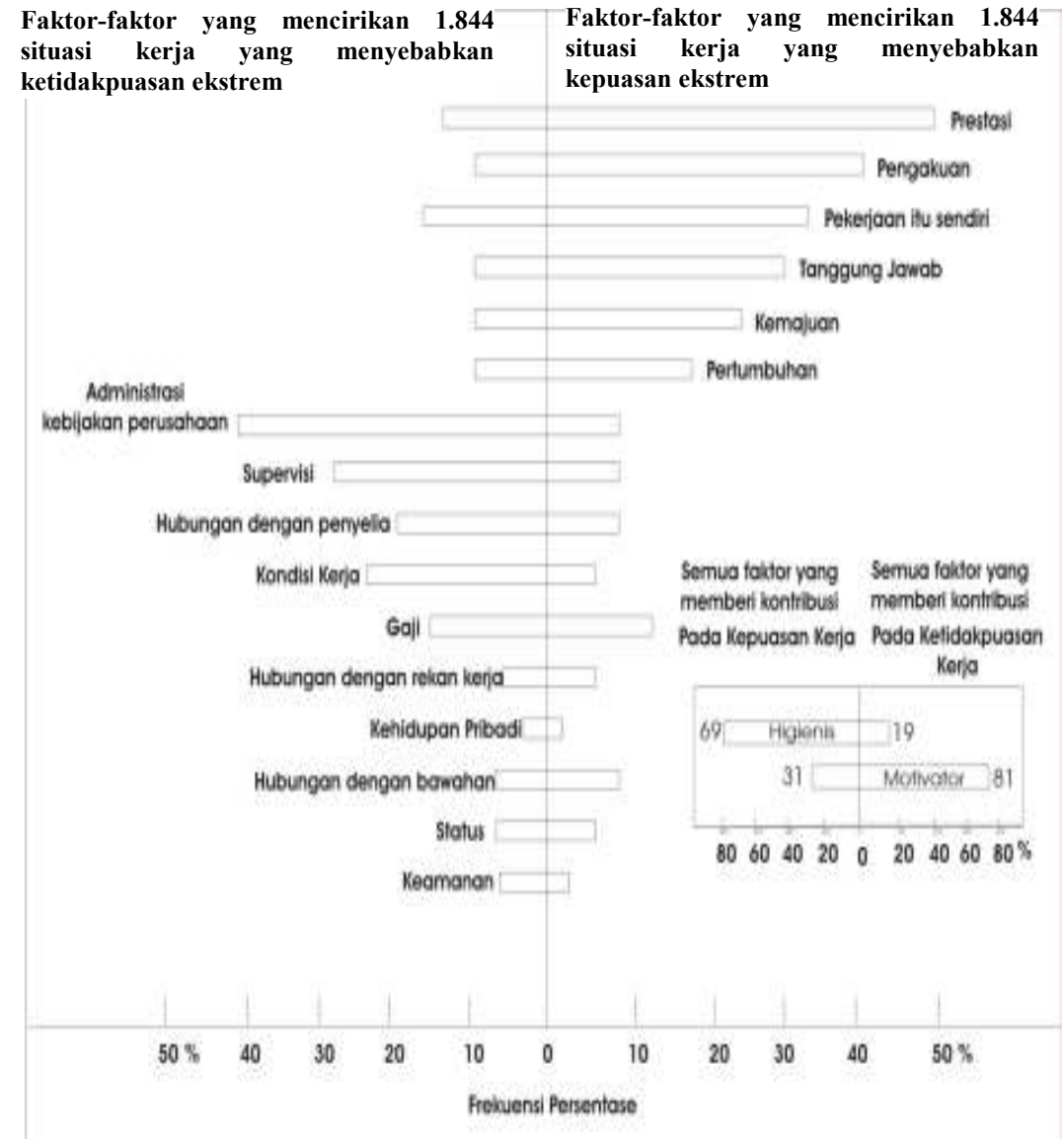
Menurut Herzberg, faktor-faktor yang memberikan kepuasan kerja terpisah dan berbeda dengan yang memberikan ketidakpuasan kerja. Oleh karena itu, manajer-manajer yang mencoba menghilangkan faktor-faktor yang dapat menciptakan ketidakpuasan kerja dapat memberikan kedamaian tetapi belum tentu memberikan motivasi. Mereka lebih akan menentramkan tenaga kerja daripada memotivasi mereka. Hasilnya karakteristik-karakteristik seperti administrasi dan kebijakan perusahaan, supervise, hubungan antar karyawan, kondisi kerja, dan gaji yang dicirikan oleh Herzberg sebagai faktor-faktor higienis (*hygiene factor*). Ketika faktor-faktor tersebut memadai orang tidak akan menjadi tidak puas; maupun menjadi puas. Jika kita ingin memotivasi orang dalam pekerjaan mereka, Herzberg menyarankan untuk menekankan pada prestasi, pengakuan, kerja itu sendiri, tanggung jawab, dan pertumbuhan. Hal tersebut merupakan karakteristik yang dianggap orang berharga secara instrinsik.

Teori motivasi higienis tidak sempurna. Kritikan terhadap teori tersebut meliputi hal-hal sebagai berikut :

1. Prosedur yang digunakan Herzberg dibatasi oleh metodologinya. Ketika segala sesuatunya berlangsung dengan baik, orang cenderung untuk menghargai diri mereka sendiri. Sebaliknya, mereka menyalahkan kegagalan pada lingkungan dari luar diri mereka.

2. Keandalan metodologi Herzberg dipertanyakan. Para pemberi ranting harus membuat interpretasi sendiri, jadi mereka mungkin mengkontaminasikan penemuan-penemuan dengan menginterpretasikan jawaban yang serupa dengan cara yang berbeda.
3. Tidak ada pengukuran kepuasan menyeluruh yang dimanfaatkan. Seseorang mungkin tidak menyukai pekerjaannya tetapi masih berpikir pekerjaan tersebut dapat diterima.
4. teori tersebut konsisten dengan penelitian sebelumnya. Teori motivasi higienis mengabaikan variabel-variabel situasional.
5. Herzberg mengasumsikan hubungan antara kepuasan dan produktivitas, tetapi metodologi penelitian yang dia gunakan melihat hanya pada kepuasan bukan produktivitas. Untuk membuat riset yang seperti ini relevan, orang harus mengasumsikan suatu hubungan yang kuat antara kepuasan dan produktivitas.

Terlepas dari kritikan-kritikan tersebut, teori Herzberg dikenal secara luas, dan jarang sekali manajer yang tidak mengenal rekomendasinya. Sebagai perumpamaan, banyak dari antusiasme awal untuk mengembangkan pekerjaan secara vertikal yang memberikan tanggung jawab yang lebih besar kepada pekerja dalam perencanaan dan pengendalian pekerjaan mereka (yang kita diskusikan dalam Bab 14) yang mungkin dapat dihubungkan secara luas dengan penemuan dan rekomendasi Herzberg.



Peraga 4-3
Perbandingan antara Penyebab Kepuasan dan ketidakpuasan

TEORI-TEORI MOTIVASI KONTEMPORER

Teori-teori sebelumnya terkenal namun sayangnya tidak dilandasi oleh penelitian yang cermat. Namun, tidak berarti semuanya sia-sia. Ada teori-teori kontemporer yang memiliki tingkat dukungan data yang valid. Teori-teori berikut mewakili keadaan saat ini dalam menjelaskan motivasi karyawan.

Teori Tiga Kebutuhan

David Mc Clelland dan kawan-kawan telah mengajukan tiga motif atau kebutuhan utama yang relevan ditempat kerja.⁴

1. Kebutuhan akan prestasi (*nAch*); Dorongan untuk unggul, untuk mencapai sederetan standar guna meraih kesuksesan.
2. Kebutuhan akan kekuasaan (*nPow*); Kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dengan cara yang diinginkan.
3. Kebutuhan akan Afiliasi (*nAff*) ; Hasrat akan hubungan persahabatan dan kedekatan antar personal.

Beberapa orang memiliki dorongan yang sangat kuat untuk sukses, namun mereka berusaha keras untuk meraih prestasi perorangan daripada mendapat penghargaan karena keberhasilan yang diraihinya. Mereka memiliki hasrat untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien daripada yang telah dilakukan sebelumnya. Dorongan ini adalah kebutuhan untuk berprestasi. Dari penelitian mengenai kebutuhan untuk berprestasi, Mc Clelland menemukan bahwa

orang-orang yang berprestasi membedakan diri mereka dengan yang lainnya dari hasrat mereka untuk melakukan segala sesuatu dengan lebih baik. Mereka mencari situasi dimana mereka dapat memenuhi tanggung jawab pribadi untuk menemukan solusi terhadap suatu masalah, menerima umpan balik yang cepat dan tidak ambigu tentang kinerja mereka, dan menentukan tujuan yang cukup menantang. Mereka lebih suka bekerja untuk masalah-masalah yang menantang dan menerima tanggung jawab pribadi demi kesuksesan atau kegagalan daripada memberikan peluang kepada orang lain.

Orang-orang yang berprestasi tampil dengan baik ketika mereka merasa peluang mereka untuk sukses adalah 0,5, artinya, ketika mereka memperkirakan bahwa mereka memiliki kesempatan 50-50 akan kesuksesan. Mereka tidak menyukai perjudian dengan taruhan tinggi (probabilitas kegagalan tinggi) karena kesuksesan dalam situasi seperti ini akan lebih sebagai faktor keberuntungan daripada kemampuan, dan mereka tidak mendapatkan kepuasan berprestasi dari kesuksesan yang didapat secara kebetulan. Sama halnya, mereka tidak menyukai taruhan rendah (probabilitas keberhasilan tinggi) karena tidak adanya tujuan yang realistis namun sulit dicapai dan yang membutuhkan kesungguhan mereka. Ketika terdapat kemungkinan yang seimbang antara kesuksesan dan kegagalan, ada kesempatan yang besar untuk mendapatkan kepuasan dan perasaan berprestasi dan usaha yang mereka lakukan.

Kebutuhan akan kekuasaan adalah hasrat untuk mendapatkan pengaruh dan mengendalikan orang lain. Individu yang memiliki *n Pow* menikmati kewenangan yang dimilikinya, berjuang untuk mempengaruhi orang lain, lebih menyukai situasi persaingan dan beorientasi pada status, serta cenderung untuk lebih menaruh perhatian besar terhadap prestise dan pengaruhnya terhadap orang lain daripada kinerja yang efektif.

Kebutuhan ketiga yang diajukan oleh McClelland adalah kebutuhan akan afiliasi. Kebutuhan ini paling sedikit mendapatkan perhatian dari para peneliti. Afiliasi dapat disamakan dengan sasaran-sasaran Dale Carnegie hasrat untuk disukai dan diterima oleh orang lain. Individu dengan *nAff* yang tinggi berusaha keras untuk persahabatan, lebih menyukai situasi kooperatif daripada kompetitif, dan hubungan yang melibatkan tingkat saling pengertian yang tinggi. Bagaimana Anda mengetahui jika seseorang, contohnya, adalah seorang yang berprestasi ? Ketiga motif tersebut biasanya diukur melalui suatu tes projective dimana para subjektif memberi jawaban terhadap serangkaian gambar. Setiap gambar secara jelas diperlihatkan kepada subjek yang kemudian diminta untuk menulis suatu cerita berdasarkan gambar tersebut. Sebagai contoh, gambar memperlihatkan seorang pria yang sedang duduk di belakang meja. Dia sedang menatap foto seorang wanita dan dua anak yang terpasang disudut meja. Subjek kemudian diminta untuk menulis suatu cerita yang menggambarkan apa yang sedang terjadi

dimasa mendatang, dan mendahului situasi ini, apa yang akan terjadi dimasa mendatang, dan sejenisnya. Cerita tersebut menjadi tes projective yang mengukur motif bawah sadar. Setiap cerita diberi skor, dan subjek dinilai dari ketiga motif tersebut.

Sejumlah besar penelitian menunjukkan bahwa beberapa prediksi yang cukup mendapat dukungan dapat dibuat pada hubungan antara kebutuhan akan prestasi dan prestasi kerja. Walaupun hanya sedikit riset yang telah dilakukan tentang kebutuhan akan kekuasaan dan afiliasi, terdapat penemuan-penemuan yang konsisten dalam area tersebut. Pertama, individu dengan kebutuhan akan prestasi tinggi lebih menyukai situasi kerja dengan tanggung jawab pribadi, umpan balik, dan tingkat risiko yang sedang. Ketika karakteristik tersebut terpenuhi, orang-orang yang berprestasi akan sangat termotivasi. Bukti secara konsisten menunjukkan, sebagai contoh, bahwa orang-orang yang berprestasi akan sukses dalam aktivitas kewirausahaan seperti menjalankan usaha sendiri, mengelola unit yang berdiri sendiri dalam suatu organisasi besar, dan berbagai posisi tenaga penjualan. Kedua, kebutuhan berprestasi yang tinggi belum tentu menjamin seseorang menjadi manajer yang baik, terutama dalam organisasi-organisasi besar. Tenaga penjualan yang memiliki *nAch* yang tinggi belum tentu bisa menjadi manajer. Penjualan yang baik, dan manajer yang baik dalam sebuah organisasi tidak selalu memiliki kebutuhan untuk berprestasi tinggi. Ketiga, kebutuhan akan

afiliasi dan kekuasaan cenderung sangat berhubungan dengan kesuksesan manajerial. Manajer yang terbaik tinggi dalam kebutuhan akan kekuasaan dan rendah dalam kebutuhan afiliasi. Terakhir, karyawan telah berhasil dilatih untuk menstimulasi kebutuhan mereka akan prestasi. Jika pekerjaan menghendaki seseorang berprestasi, manajemen dapat menyeleksi orang dengan *nAch* yang tinggi akan mengembangkan kandidatnya sendiri melalui pelatihan untuk berprestasi.

Teori Goal Setting

Ada bukti yang menunjukkan dukungan terhadap **Teori Goal Setting**. Teori ini menyatakan bahwa niat yang dinyatakan sebagai tujuan dapat menjadi sumber utama dari motivasi kerja. Kita dapat mengatakan dengan tingkat keyakinan yang tinggi, bahwa tujuan yang spesifik dapat meningkatkan kinerja dan bahwa tujuan yang sulit dicapai, bila diterima, menghasilkan kinerja yang lebih tinggi daripada tujuan-tujuan yang mudah dicapai.⁵

Tujuan yang spesifik dan sulit dicapai menghasilkan tingkat perolehan yang lebih tinggi daripada tujuan umum seperti “lakukan yang terbaik”. Kekhususan tujuan itu sendiri bertindak sebagai pendorongan dari dalam. Sebagai contoh, ketika seorang supir truk berniat untuk melakukan delapan belas perjalanan pulang pergi antara Baltimore dan Washington ,DC, setiap minggu, niat ini memberi dia tujuan khusus yang harus dicapai. Kita dapat mengatakan bahwa,

dalam kondisi yang sama, supir truk dengan tujuan khusus tersebut dapat mengalah kan rekannya yang beroperasi tanpa tujuan atau hanya dengan tujuan umum “lakukan yang terbaik”.

Jika faktor kemampuan dan penerimaan terhadap tujuan dianggap konstan, kita juga dapat mengatakan bahwa semakin sulit tujuannya, semakin tinggi tingkat kinerjanya. Namun, adalah logis untuk mengasumsikan bahwa tujuan yang lebih mudah adalah lebih mungkin untuk diterima. Namun, begitu seseorang karyawan menerima tugas yang berat, dia akan berupaya semaksimal mungkin hingga tujuan tersebut dapat dicapai, dikurangi atau ditinggalkan begitu saja.

Jika karyawan memiliki kesempatan untuk berprestasi dalam menetapkan tujuannya sendiri, akankah mereka berupaya lebih keras ? Bukti yang berkenan dengan superioritas partisipasi terhadap tujuan yang ditetapkan tersebut bermacam-macam. Dalam beberapa kasus, tujuan yang telah ditetapkan secara partisipatif menghasilkan kinerja yang luar biasa; dalam kasus-kasus lain, individu menunjukkan kinerja yang baik ketika tujuan ditetapkan oleh bos mereka. Keuntungan utama dari partisipasi mungkin dalam meningkatnya penerimaan terhadap tujuan itu sendiri sebagai hal yang ingin dicapai. Seperti yang kita lihat sebelumnya, resistensi meningkat ketika tujuan sulit dicapai. Orang-orang yang berprestasi dalam penentuan tujuan lebih mudah menerima walaupun tujuan tersebut sulit daripada tujuan yang sewenang-wenang ditetapkan untuk mereka,

karena individu lebih ber komitmen pada pilihan yang mereka buat. Jadi walaupun tujuan partisipatif mungkin tidak memiliki superioritas terhadap tujuan yang ditetapkan, yang harus diterima begitu saja, partisipasi dapat meningkatkan kemungkinan bahwa tujuan-tujuan yang lebih sulit akan disetujui dan dilaksanakan. Studi-studi pengujian teori goal setting menunjukkan superioritas dari tujuan khusus dan menantang sebagai kekuatan motivasi. Walaupun kita tidak dapat menyimpulkan bahwa memiliki karyawan yang berpartisipasi dalam proses penentuan tujuan selalu disukai, partisipasi mungkin lebih disukai daripada penugasan bila Anda memperkirakan akan adanya resistensi terhadap tantangan yang sulit. Karena itulah sebagai kesimpulan umum, kita memiliki bukti signifikan bahwa niat yang dinyatakan dalam tujuan adalah kekuatan motivasi yang kuat.

Pembaca yang cermat mungkin telah memperhatikan apa yang terlihat sebagai suatu kontradiksi antara penemuan tentang motivasi pencapaian dirangsang oleh tujuan. Apakah tujuan kontradiktif bila motivasi pencapaian dirangsang oleh tujuan yang cukup menantang, sementara teori goal setting mengatakan motivasi dimaksimumkan oleh tujuan yang sulit? Jawabannya adalah tidak, untuk dua alasan. Pertama, teori goal setting memperlakukan orang secara umum. Kesimpulan tentang motivasi pencapaian didasarkan hanya pada orang-orang yang memiliki *nAch* yang tinggi, dan mungkin kurang dari sepuluh hingga dua puluh persen orang Amerika Utara yang secara alamiah termasuk orang-orang

yang berprestasi, jadi tujuan yang sulit masih direkomendasikan bagai mayoritas pekerja. Kedua, kesimpulan penentuan tujuan diterapkan pada siapa yang menerima, dan yang ber komitmen pada tujuan-tujuan tersebut. Tujuan yang sulit akan membawa kepada kinerja yang lebih tinggi hanya jika tujuan tersebut diterima.

Teori Reinforcement

Sebuah dukungan terhadap teori goal setting adalah teori reinforcement. Teori terdahulu menggunakan pendekatan kognitif, menyatakan bahwa tujuan individu mengarahkan tindakannya. Dalam teori reinforcement kita memiliki pendekatan perilaku, yang menyatakan bahwa reinforcement membentuk perilaku. Dua teori tersebut jelas bertentangan secara filosofis. Para ahli teori reinforcement melihat perilaku sebagai akibat dari lingkungan; peristiwa kognitif internal bukan masalah yang perlu diperhatikan. Yang mengendalikan perilaku adalah reinforcer yakni, setiap konsekuensi terhadap tanggapan yang diberikan, meningkatkan kemungkinan diulangi nya perilaku tersebut.

Teori reinforcement mengabaikan kondisi dalam diri individu dan ber konsentrasi semata-mata hanya pada apa yang terjadi pada seseorang ketika dia mengambil tindakan. Karena teori ini tidak memperlihatkan apa yang merangsang perilaku dari dalam, maka teori ini tidak dapat dikatakan secara tegas sebagai suatu teori motivasi. Tetap teori tersebut memberikan alat analisis yang tajam terhadap

faktor yang mengendalikan suatu perilaku. Oleh karenanya, teori tersebut dimasukkan ke dalam wacana motivasi.

Bab terakhir memperkenalkan hukum efek (perilaku merupakan fungsi dari konsekuensinya) dan menunjukkan bahwa reinforcers (konsekuensi) mendorong (kondisi) perilaku dan membantu menjelaskan bagaimana orang-orang belajar. Hukum efek dan konsep reinforcement juga membantu menjelaskan masalah motivasi. Sejumlah besar penelitian menunjukkan bahwa individu akan berupaya lebih keras untuk tugas-tugas yang mendapat dorongan dari pada tugas-tugas yang tidak mendapat dorongan. Tidak dapat dipungkiri bahwa reinforcement merupakan faktor penting yang mempengaruhi perilaku kerja. Apa yang dilakukan individu terhadap pekerjaan mereka dan besarnya upaya yang mereka alokasi kan terhadap berbagai tugas, dipengaruhi oleh konsekuensi dari perilaku mereka. Tetapi reinforcement bukan merupakan satu-satunya penjelasan terhadap perbedaan motivasi karyawan. Tujuan, contohnya, juga memiliki pengaruh terhadap motivasi; demikian pula tingkat motivasi untuk berprestasi, ketidakmerataan pemberian penghargaan, dan harapan karyawan.

Teori Equity

Karyawan tidak bekerja dalam ruang hampa. Mereka membuat perbandingan. Jika seseorang menawarkan \$40.000 setahun kepada Anda untuk pekerjaan pertama setelah lulus dari kuliah, Anda mungkin akan menerima tawaran tersebut dan

melaporkan pekerjaan Anda dengan antusias, serta merasa sangat puas dengan gaji yang Anda terima. Bagaimana reaksi Anda, jika setelah bekerja selama sebulan atau lebih mendapat rekan kerja

Anda yang juga baru lulus, seumur, dengan gelar yang setingkat dari kampus yang setara menerima \$ 45.000 setahun ? Anda mungkin akan kecewa ! walaupun, dalam nilai absolut \$ 40.000 adalah jumlah yang banyak bagi seseorang lulusan baru sebagai penghasilan (dan Anda tahu itu !), hal itu tiba-tiba menjadi masalah. Masalah tersebut sekarang terpusat pada penghargaan relatif dan apa yang anda yakini sebagai suatu keadilan. Terdapat cukup bukti untuk menyimpulkan bahwa karyawan akan membandingkan input dan hasil pekerjaan mereka dengan karyawan lain dan ketidakadilan dapat mempengaruhi tingkat upaya yang dilakukan oleh karyawan.

Teori equity (kewajaran) menyatakan bahwa karyawan membandingkan apa yang mereka berikan kedalam suatu situasi kerja (input) terhadap apa yang mereka dapatkan dari pekerjaan tersebut (outcome) dan kemudian membandingkan rasio input-outcome mereka dengan rasio input-outcome rekan kerja sejawat nya. Jika mereka menganggap rasio input-outcome mereka sama dengan orang lain, keadaan tersebut dianggap adil. Jika rasio tidak sama, rasa ketidakadilan muncul ; artinya, karyawan cenderung melihat diri mereka sendiri

kurang diberi penghargaan. Bila ketidakadilan terjadi, karyawan akan berusaha untuk melakukan koreksi.

Acuan yang dipilih karyawan sebagai perbandingan dengan diri mereka sendiri merupakan suatu variabel penting dalam teori equity. Tiga kategori acuan telah diklasifikasikan, yaitu : “orang lain”, “sistem”, dan “diri sendiri”. Kategori “orang lain” meliputi individu lain dengan pekerjaan yang sama dalam organisasi yang sama yang meliputi teman-teman, tetangga, atau rekan profesional. Berdasarkan informasi yang diterima karyawan dari mulut ke mulut, surat kabar, dan majalah, mengenai isu-isu seperti gaji eksekutif atau kontrak Serikat pekerja terbaru, karyawan dapat membandingkan gaji yang mereka terima dengan gaji orang lain.

Kategori “sistem” mempertimbangkan kebijakan dan prosedur pengajian organisasi maupun pengadministrasian sistem ini. Kategori ini mempertimbangkan kebijakan pengajian secara organisasional, baik secara implicit maupun eksplisit. Keputusan yang ditetapkan oleh organisasi dalam hal alokasi pengajian akan menjadi penentu utama dalam kategori ini.

Kategori “diri sendiri” mengacu pada rasio input-outcome yang sulit bagi individu. Kategori ini dipengaruhi oleh kriteria seperti pekerjaan yang lalu atau komitmen keluarga.

Pilihan akan sekelompok acuan tertentu dikaitkan dengan informasi yang tersedia tentang acuan maupun dengan yang mereka anggap relevan. Teori equity pada intinya adalah bahwa, bila karyawan merasakan suatu ketidakadilan neraca dapat satu atau lebih dari lima pilihan sebagai berikut :

1. Mengubah input atau outcome mereka ataupun orang lain.
2. Berprilaku sedemikian rupa sehingga menyebabkan orang lain mengubah input atau outcome mereka.
3. Berperilaku sedemikian rupa untuk mengubah input atau outcome mereka sendiri.
4. Memilih acuan perbandingan yang berbeda.
5. Keluar dari pekerjaan mereka.

Teori equity mengakui bahwa tidak hanya memperhatikan jumlah absolut dari penghargaan yang mereka terima atas upaya mereka tetapi juga membandingkan jumlah itu dengan apa yang diterima oleh orang lain. Input, seperti upaya, pengalaman, pendidikan, dan kompetensi, dibandingkan dengan outcome seperti tingkat gaji, kenaikan gaji, pengakuan dan faktor-faktor lain. Ketika orang merasa ketidakseimbangan dalam rasio input-outcome terhadap orang lain, maka muncul suatu ketegangan. Ketegangan ini memberikan dasar motivasi, seperti ketika orang memperjuangkan hal yang mereka anggap sebagai suatu kewajaran dan keadilan.

Secara khusus, teori tersebut menetapkan empat dalil yang berkaitan dengan pengajian yang tidak adil, yakni :

1. *Pembayaran diberikan berdasarkan waktu, karyawan yang diberi penghargaan yang lebih berproduksi lebih banyak daripada karyawan yang dibayar menurut standar.* Karyawan yang dibayar per jam serta digaji akan menghasilkan kuantitas atau kualitas produksi yang tinggi untuk meningkatkan input dari rasio dan menyebabkan keadilan.
2. *pembayaran menurut kuantitas produksi, karyawan yang diberi penghargaan yang lebih akan memproduksi lebih sedikit unit namun berkualitas lebih tinggi daripada karyawan yang dibayar menurut standar.* Individu yang dibayar berdasarkan jumlah produksi per-item yang mereka hasilkan akan meningkatkan upaya mereka untuk mencapai keadilan, sehingga menghasilkan kualitas dan kuantitas yang lebih tinggi. Namun, kenaikan dalam kuantitas akan hanya meningkatkan ketidakadilan, karena setiap unit yang diproduksi akan selalu mendapatkan pembayaran yang lebih. Oleh karena itu, upaya-upaya lebih ditujukan kepada kenaikan kualitas ketimbang kuantitas.
3. *pembayaran menurut waktu, karyawan yang diberi penghargaan kurang akan menghasilkan kualitas output yang lebih sedikit atau lebih buruk.* Upaya akan menurun, dan menghasilkan produktivitas yang lebih rendah atau kualitas output yang buruk daripada yang diproduksi oleh karyawan yang dibayar menurut standar.
4. *pembayaran menurut kuantitas produksi, karyawan yang diberi penghargaan kurang akan memproduksi sejumlah unit berkualitas rendah dibanding dengan karyawan yang dibayar menurut standar.* Karyawan yang dibayar berdasarkan hasil per-item akan menyebabkan keadilan karena penekanan pada kuantitas daripada kualitas output akan menghasilkan kenaikan dalam penghargaan, namun menghasilkan sedikit atau tidak ada kenaikan terhadap kontribusi.

Sebuah kajian dari suatu penelitian baru-baru ini cenderung secara konsisten menegaskan pendapat mengenai keadilan. Motivasi karyawan dipengaruhi secara signifikan oleh penghargaan relatif maupun absolut. Nilai karyawan merasakan ketidakadilan, mereka akan bertindak untuk melakukan koreksi terhadap situasi tersebut. Hasilnya mungkin produktivitas yang lebih

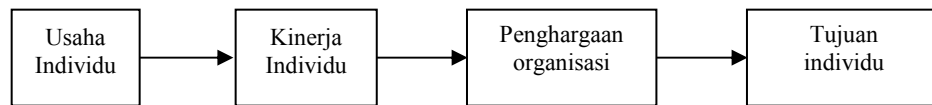
rendah atau lebih tinggi, kualitas output yang membaik atau menurun, peningkatan ketidakhadiran, atau pengunduran diri secara sukarela.

Berdasarkan keterangan diatas tidak berarti bahwa teori equity tidak memiliki masalah. Teori tersebut menyisakan beberapa isu kunci yang tidak jelas, Contohnya, bagaimana karyawan memilih siapa yang termasuk dalam kategori acuan “orang lain”?. Bagaimana mereka mendefinisikan input dan outcome? Bagaimana mereka mengkombinasikan dan menimbang input dan outcome mereka secara menyeluruh ? Kapan dan Bagaimana faktor-faktor tersebut berubah sejalan dengan waktu ?. Terlepas dari masalah-masalah ini, teori equity didukung oleh penelitian yang mengesankan dan menawarkan beberapa wawasan yang penting bagi kita mengenai motivasi karyawan.

Teori Ekspektasi

Penjelasan yang paling komprehensif mengenai motivasi adalah teori ekspektasi. Walaupun teori ini juga mendapatkan kritikan, kebanyakan bukti penelitian mendukung teori tersebut. Pada dasarnya, teori ekspektasi menyatakan bahwa kekuatan dari kecenderungan untuk bertindak dengan cara tertentu tergantung pada kekuatan dari suatu harapan bahwa tindakan tersebut akan diikuti dengan hasil tertentu serta pada daya tarik hasil tersebut bagi individu. Oleh karena itu, teori ini mengemukakan tiga variabel berikut ini :

1. *Daya tarik* : Pentingnya individu mengharapkan outcome dan penghargaan yang mungkin dapat dicapai dalam bekerja. Variabel ini mempertimbangkan kebutuhan-kebutuhan individu yang tidak terpuaskan.
2. *Kaitan Kinerja-penghargaan*: keyakinan individu bahwa dengan menunjukkan kinerja pada tingkatan tertentu akan mencapai outcome yang diinginkan.
3. *Kaitan upaya kinerja*: Probabilitas yang diperkirakan oleh individu bahwa dengan menggunakan sejumlah upaya tertentu akan menghasilkan kinerja.



Peraga 4-4
Model Ekspektasi yang disederhanakan

Seseorang memiliki hasrat untuk menghasilkan sesuatu pada waktu tertentu tergantung pada tujuan seseorang dan persepsinya tentang nilai relatif suatu kinerja sebagai jalan untuk meraih tujuan-tujuan tersebut. Peraga 4-4 merupakan penyederhanaan dari teori ekspektif yang memperlihatkan asumsi utamanya. Kekuatan dari motivasi seseorang untuk melakukan (upaya) tergantung pada seberapa kuat dia percaya bahwa dia dapat mencapai apa yang diusahakan

nya. Jika dia mencapai tujuan ini (kinerja), akankah dia diberi penghargaan secara memadai dan, jika dia diberi penghargaan oleh organisasi, akankah penghargaan tersebut memuaskan tujuan pribadinya ? Mari kita meninjau empat langkah yang terdapat dalam teori ini.

Pertama, outcome apa yang ditawarkan oleh pekerjaan kepada karyawan ? Outcome tersebut mungkin positif, seperti gaji, keamanan, persahabatan, kepercayaan, tunjangan tambahan, kesempatan untuk menggunakan bakat atau keterampilan, dan hubungan yang menyenangkan. Sebaliknya, karyawan mungkin memandang outcome sebagai hal yang negatif, seperti : kelelahan, kebosanan, frustrasi, kecemasan, kasarnya pengawasan, dan ancaman dipecat. Yang terpenting, kenyataan tidak relevan di sini; isu utamanya adalah *persepsi* karyawan terhadap outcome, terlepas dari apakah persepsinya akurat atau tidak.

Kedua, seberapa besar daya tarik outcome tersebut bagi karyawan ?. apakah outcome tersebut dinilai positif, negatif, atau netral ? hal ini jelas merupakan isu internal bagi individu yang membentuk sikap, kepribadian, dan kebutuhan individu. Individu yang mendapat i outcome sebagai hal yang menarik artinya, dinilai positif akan cenderung untuk suka mencapainya. Orang lain mungkin mendapatinya sebagai hal yang negatif dan, karena itu, cenderung untuk tidak mencapainya. Belum lagi orang lain yang mungkin netral.

Ketiga, jenis perilaku apa yang harus ditunjukkan karyawan untuk mencapai outcome tersebut ? Outcome tersebut tidak mungkin mempunyai efek pada kinerja karyawan individu kecuali kalau karyawan tersebut tahu, dengan jelas dan tanpa keraguan, apa yang harus dia lakukan untuk mencapainya. Sebagai contoh, apa yang “dilakukan dengan baik” berkaitan dengan penilaian kinerja ? Pada kriteria apa kinerja karyawan akan dinilai ?

Keempat dan terakhir bagaimana karyawan memandang kesempatan yang diberikan kepadanya ? setelah karyawan mempertimbangkan kompetensi diri dan kemampuannya untuk mengendalikan variabel-variabel yang akan menentukan kesuksesannya, kemungkinan apa yang dia harapkan dari kesuksesannya ?.

Mari kita menyoroti beberapa isu yang dikemukakan oleh teori ekspektasi. Pertama, teori ini memberi tekanan pada pembayaran, atau penghargaan. Oleh sebab itu, kita harus percaya bahwa penghargaan yang diberikan perusahaan sejalan dengan apa yang diinginkan oleh para karyawan. Teori ini adalah teori berdasarkan pada kepentingan sendiri, dimana setiap individu mencoba untuk memaksimalkan kepuasan yang diharapkannya. Kita harus memperhatikan daya tarik dari suatu penghargaan; karena aspek ini menghendaki pemahaman dan pengetahuan akan dinilai apa yang diletakkan oleh individu atas pembayaran gaji dari organisasi. Kita ingin memberikan penghargaan pada individu untuk hal-hal yang mereka nilai secara positif. Kedua, teori ekspektasi menekankan pada

perilaku-perilaku yang diharapkan. Apakah orang mengetahui apa yang diharapkan dirinya dan bagaimana dia dinilai ?. Terakhir, teori tersebut menaruh perhatian besar pada harapan-harapan individu. Apa yang realistis menjadi tidak relevan. Harapan seorang karyawan mengenai kinerja, penghargaan, dan outcome dari kepuasan dalam mencapai tujuan, bukannya outcome itu sendiri secara objektif, yang akan menentukan tingkat usaha karyawan.

Jangan Lupa : Teori-teori Motivasi Dipengaruhi Oleh Budaya

Kebanyakan teori motivasi dikembangkan di Amerika Serikat oleh orang Amerika dan tentang orang Amerika. Mungkin kebanyakan karakteristik pro-Amerika yang mencolok mata menjadi sifat teori-teori ini adalah penekanan yang kuat terhadap individualisme dan kemaskulinan. Sebagai contoh, baik teori goal setting maupun teori ekspektasi memberikan tekanan pada pencapaian tujuan baik dari segi pemikiran yang rasional maupun individual. Mari kita lihat bagaimana bias ini mempengaruhi beberapa teori motivasi yang diperkenalkan dalam bab ini.

Teori hierarki kebutuhan Maslow menyatakan bahwa kebutuhan manusia dimulai dari tingkat fisik dan perlahan bergerak secara bertahap menaiki hierarki dengan urutan sebagai berikut : fisik, rasa aman, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri. Hierarki ini jika diterapkan dengan benar, sejalan dengan budaya Amerika. Dalam budaya lain, urutan prioritasnya mungkin berbeda. Di negara-negara seperti Jepang, Yunani, atau Meksiko, dimana karakteristik penghindaran

akan ketidak pastian bersifat dominan kebutuhan akan rasa aman berada puncak hierarki kebutuhan. Negara-negara yang memiliki skor tinggi pada karakteristik kefemininan seperti Denmark, Swedia, Norwegia, Belanda, dan Finlandia akan menempatkan kebutuhan sosial pada puncaknya. Kita dapat memprediksi, sebagai contoh, bahwa kelompok kerja lebih memotivasi karyawan bila budaya negara memiliki skor yang tinggi pada kriteria kefemininan.

Konsep motivasi lain yang secara jelas bias A.S adalah kebutuhan akan pencapaian. Pandangan yang menyatakan bahwa kebutuhan akan pencapaian yang tinggi berperan sebagai motivator internal, mensyaratkan dua karakteristik budaya keinginan menerima tingkat resiko yang sedang (yang tidak meliputi negara-negara dengan karakteristik penghindaran ketidakpastian yang kuat) dan perhatian pada kinerja (yang diterapkan luar biasa pada negara-negara dengan karakteristik kemaskulinan). Kombinasi ini ditemukan pada negara-negara Anglo-Amerika seperti Amerika Serikat, Kanada, dan Inggris Raya, sebaliknya, karakteristik ini tidak ada di negara-negara seperti Cile, dan Portugal.

Teori goal setting juga dipengaruhi oleh budaya. Teori ini diadaptasikan dengan baik di Amerika Serikat karena komponen kuncinya benar-benar sesuai dengan budaya Amerika Serikat. Diasumsikan bahwa bawahan akan benar-benar independen (tidak terlalu tinggi skornya dalam jarak kekuasaan), manajer dan bawahan akan mencari tujuan yang menantang (rendah dalam penghindaran ketidakpastian), dan kinerja dianggap penting oleh keduanya (tinggi dalam kemaskulinan). Rekomendasi teori goal setting tidak mungkin meningkatkan

motivasi di negara-negara yang memiliki kondisi berlawanan, seperti Perancis, Portugal, dan Cile.

Implikasi Bagi Para Manajer

Kebanyakan dari teori-teori yang dikemukakan dalam bab ini benar-benar memperlihatkan nilai prediktif yang kuat. Bagaimana para manajer yang peduli pada permotivasi karyawan menerapkan teori-teori ini ?. Anjuran secara umum dapat disarikan untuk membantu penerapan, paling tidak bagi manajer di Amerika Utara. Sebagai contoh, rekomendasi berikut konsisten dengan penemuan dalam bab ini : (1) Pengakuan terhadap perbedaan individu; (2) Kesesuaian orang dengan pekerjaannya; (3) Penggunaan tujuan; (4) Kepastian bahwa tujuan yang dipersepsikan dapat dicapai; (5) Individualisasi penghargaan; (6) Keterkaitan penghargaan dengan kinerja; dan (7) Pengecekan terhadap sistem keadilan. Anjuran diatas tentunya perlu dimodifikasikan sesuai dengan perbedaan budaya di luar Amerika Serikat.

Pentingnya memotivasi karyawan dimasa kini membutuhkan konsep yang lebih spesifik daripada yang baru saja kami tawarkan. Bab berikutnya akan mengembangkan konsep yang telah kami tampilkan disini, dan memberikan sebuah kajian terhadap teknik dan program motivasi yang lebih populer.

Latihan

1. Jelaskan pengertian motivasi
2. Sebutkan beberapa teori motivasi