

MOTIVASI PEMIMPIN DALAM MENGEMBANGKAN ORGANISASI PONDOK PESANTREN

Weli Arjuna Wiwaha
Fakultas Tarbiyah IAI Nurul Hakim Kediri Lombok Barat
ibnshoba@yahoo.co.id

Abstrak

Kehidupan manusia di dunia tidak hanya berdiri sendiri sebagai seorang individu yang tidak membutuhkan orang lain, tapi ia membutuhkan orang lain dalam rangka menyempurnakan kehidupannya di dunia. Baik dalam memenuhi kebutuhan fisik maupun kebutuhan psikis. Dalam hubungan tersebut, manusia ada yang memerintah dan ada yang diperintah. Atau ada yang menjadi pemimpin dan yang dipimpin. Dua ikatan antara satu dengan yang lain membutuhkan motivasi untuk bisa menunjukkan kinerja yang baik dan menghasilkan produktifitas lebih banyak. Pemimpin mempunyai peran penting dalam memberikan motivasi dalam kepemimpinannya. Pemimpin tidak hanya mengandalkan perintah kepada bawahan untuk melakukan segala macam pekerjaan. Bawahan bukanlah benda mati seperti mesin yang bekerja dengan program yang sudah ditentukan, tapi ia bekerja dengan instink sebagai manusia. Ada hal-hal tertentu yang tidak dapat dilakukan oleh mesin, tapi dapat dilakukan oleh manusia. Begitu juga dengan pemimpin, ia tidak hanya bekerja dengan pedoman-pedoman struktural saja, tapi ia juga harus memperhatikan sisi-sisi sifat manusia sebagai orang yang berpikir, berperasaan, dan mempunyai hati nurani. Di antara teori motivasi yang dapat dikembangkan dalam menjadikan organisasi pondok pesantren lebih baik adalah dengan mengembangkan teori kebutuhan Maslow, di mana setiap orang secara esensi membutuhkan keterjaminan kebutuhan fisiknya untu bisa termotivasi dalam bekerja. Begitu juga teori dua Faktor Herzberg, di mana *factor higine* dan *motivator factor* memberikan motivasi setiap individu untuk menunjukkan kinerja yang baik. Bentuk motivasi yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin adalah dengan *motavating by Force*, *Motivating by enticement*, dan *motivating by identification*.

Kata kunci: *Motivasi, Pemimpin, Pondok Pesantren*

PENDAHULUAN

Kehidupan manusia di dunia tidak hanya berdiri sendiri sebagai seorang individu yang tidak membutuhkan orang lain, tapi ia membutuhkan orang lain dalam rangka menyempurnakan kehidupannya di dunia. Baik dalam memenuhi kebutuhan fisik maupun kebutuhan psikis.

Dalam hubungan tersebut, manusia ada yang memerintah dan ada yang diperintah. Atau ada yang menjadi pemimpin dan yang dipimpin. Dua ikatan antara satu dengan yang lain membutuhkan motivasi untuk bias menunjukkan kinerja yang baik dan menghasilkan produktifitas lebih banyak.

Pada awalnya manusia dipandang sebagai makhluk yang dapat menentukan dirinya sendiri untuk bertahan hidup, karena manusia sendiri adalah manusia yang diciptakan dengan mempunyai akal yang menjadikannya sebagai makhluk yang rasional dan intelek¹ dibandingkan dengan makhluk lainnya. Dan dapat menentukan segala macam perbuatannya di dunia dengan bebas.

Ketergantungan seseorang kepada orang lain adalah fitrah yang telah ada dalam diri manusia sendiri. Sebagaimana ketergantungan benda dengan benda lainnya, tidak hanya terbatas pada makhluk hidup, tapi benda mati pun saling membutuhkan, dan bahkan sifat pun dapat salaing ketergantungan yang lainnya.

Sifat ketergantungan manusia tersebut yang menjadikan pakar ilmu terutama pakar filsafat menganggap bahwa tidak semua tingkah laku manusia dikendalikan oleh akal, akan tetapi banyak perbuatan manusia yang dilakukan diluar kontrol manusia.²

¹ Abdul Rahman Saleh, *Psikologi Suatu pengantar dalam perspektif Islam*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2008), 178

² Ibid

Benda hidup sendiri ketergantungannya paling besar di dunia, baik sesama benda hidup atau kepada benda mati. Dalam pelajaran biologi ada yang disebut dengan 'rantai makanan', yang mana satu dengan lainnya dapat eksis hidup dengan keberadaan yang lainnya. Kalau rantai makanan tersebut putus, maka sedikit demi sedikit kehidupan pun akan punah. Begitu juga dengan benda mati, tidak dapat berdiri sendiri menjadi sebuah satu kesatuan sehingga dapat dikatakan sebagai benda satu yang berdiri sendiri. Sebagai contoh sebuah rumah tidak terdiri dari satu buah benda, ia dapat dikatakan sebagai rumah karena ada kesatuan antara beberapa benda yang saling bergantung, dan bahkan ada ketergantungan makhluk hidup di sana. Sifat sendiri juga secara tidak langsung saling bergantung, sebagaimana Allah telah menciptakan segala sesuatu di muka bumi ini dengan berpasang-pasangan. Sebagai contoh, panjang-pendek, besar-kecil, luas-lebar, bagus-jelek, laki-laki- perempuan, dan lain sebagainya.

Ketergantungan satu dengan yang lainnya juga dapat dikatakan sebagai latar belakang dan motivasi suatu benda dapat eksis dan dapat bertahan sampai ketergantungannya hilang.

Namun berkaitan dengan perilaku manusia yang berhubungan dengan interaksi satu dengan yang lainnya. Manusia adalah makhluk individu sekaligus makhluk sosial, di mana kadangkala ia cukup dapat mengendalikan dirinya sendiri untuk melakukan sesuatu, tapi di satu sisi sebagai makhluk sosial ia tergantung kepada orang lain. Baik dalam posisi sebagai orang yang berada di atas atau dibawah. Berkaitan dengan masalah motivasi kerja, tentu ini adalah masalah interaksi sosial, yang di dalamnya juga mengarah pada individu itu sendiri.

Di samping proses interaksi manusia di dalam kehidupan sebagai pembentuk motivasi dalam bekerja, aspek dari dalam atau kejiwaan juga menjadi pemicu dalam melakukan sesuatu, tidak hanya sekadar stimulus dari luar tapi juga dari dalam. Artinya kajian motivasi dalam makalah ini tidak hanya berpusat pada motivasi dari luar saja, tapi motivasi dari dalam, yang mana dalam manajemen secara umum lebih menitikberatkan pada aspek di luar manusia sebagai pemotivasi, sedangkan dalam ranah psikologi, di samping dari luar, tidak kalah penting adalah dari dalam diri seseorang yang menjadikannya termotivasi atau tidak.

Walapun tentunya memadukan dua disiplin yang berbeda akan sangat sulit dan membutuhkann penelitian-penelitian yang mendalam. Karena dalam psikologi kajiannya lebih rumit, sedangkan pada manajemen motivasi hanya sebatas pada pencapaian tujuan akhir dari sebuah pekerjaan. Tidak terlalu mementingkan idealisme dan tahapan-tahapan.

PEMBAHASAN

Motivasi Kerja

Motivasi jika dilihat dari segi kebahasaan berasal dari bahasa inggris '*motivation*' dari akar kata kerja '*motivate*' dengan makna mendorong, menyebabkan dalam kata benda *motivation* bermakna alasan, daya batin, dorongan, dan motivasi.³ Dalam Bahasa Indonesia sendiri jika dimaknakan dengan '*motif*' maka bermakna alasan seseorang untuk melakukan sesuatu.⁴ ada juga yang

³³ John M. echols dan hassan Shadily, *Kamus inggris-Indonesia* (Jakarta: PT. Gramedia, 2005), 386

⁴ Peter Salim dan Yenny Salim, *Kamus Bahasa Indonesia Kontemporer* (Jakarta: Modern English Press, 1991), 997

Motivasi Pemimpin dalam Mengembangkan Organisasi Pondok Pesantren mengatakan bahwa motivasi (*motivation*) berasal dari bahasa latin, yakni *movere* yang berarti 'menggerakkan' (*to move*)⁵, pindah.⁶

Sedangkan secara istilah motivasi banyak sekali definisi yang dikemukakan oleh para tokoh, terutama tokoh manajemen dan psikologi. Istilah ini sulit didefinisikan karena ia menjadi nama bagi suatu proses pendorong atau suatu kondisi internal sebuah organisme yang mendorong atau memaksakannya menuju suatu aksi.⁷ Namun secara umum dengan asal kata latin *movere* yang berarti pindah adalah proses-proses psikologis meminta mengarahkan, arahan, dan menetapkan tindakan sukarela yang mengarah pada tujuan.⁸ Namun jika berpegang dari kata Motivation sendiri maka motivasi merupakan sebuah pemberi energi perilaku.⁹

Menurut Hoyt dan Miskel dalam Shaleh motivasi adalah kekuatan-kekuatan yang kompleks, dorongan-dorongan, kebutuhan-kebutuhan, pernyataan-pernyataan ketegangan (*tension states*), atau mekanisme-mekanisme lainnya yang memulai dan menjaga kegiatan-kegiatan yang diinginkan ke arah pencapaian tujuan-tujuan personal.¹⁰

Motivasi juga dapat diartikan sebagai mengusahakan supaya seseorang dapat menyelesaikan pekerjaan dengan semangat karena ia ingin melaksanakannya.¹¹ Lebih detail lagi dikemukakan oleh Jerry

⁵ J. Winardi, *Motivasi dan Pemasukan dalam Manajemen* (Jakarta: Rajawali Press, 2004), 1

⁶ Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, *Perilaku Organisasi*, terj. (Jakarta: Salemba Empat, 2005), 248

⁷ Arthur S. Reber dan Emily S. Reber, *The Penguin Dictionary of Psychology*, terj. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010), 596

⁸ Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, *Perilaku Organisasi*, 248

⁹ Arthur S. Reber dan Emily S. Reber, *The Penguin Dictionary of Psychology*, 596

¹⁰ Abdul Rahman Saleh, *Psikologi Suatu pengantar dalam perspektif Islam*, 184

¹¹ George R. Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, terj. (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2009), 130

L. Gray dan Frederick A Starke dalam Winardi bahwa motivasi adalah hasil proses-proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menimbulkan sikap antusias dan persistensi untuk mengikuti arah tindakan-tindakan tertentu.¹²

Jadi pada dasarnya motivasi adalah sebuah proses bangkitnya seseorang baik dari dalam dirinya (internal) atau dari luar dirinya (eksternal) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Makna sebuah dorongan dalam motivasi juga semakna dengan motif yang ada dalam dunia psikologi yang bermakna sebuah kondisi pembangkit yang mendesak organisme bertindak. Sebuah rasionalisasi, justifikasi, atau dalih bahwa seseorang memberikan sejumlah dalih bagi perilakunya.¹³

Motive dan motivasi mempunyai makna yang berbeda, oleh beberapa pakar sendiri diartikan sebagai; "*motive is need, aspiration, ambition, or purpose. Motive initiate behavior. Motivation is a term which referred "set" or drive within the organism which impel to action*".¹⁴ Dalam pengertian lain, "*motive is drive of force within the organism that activates behavior or direct it toward a goal. To be more specific. Motivation refers to the dynamics or behavior, the process of initiating, sustaining and directing activities of the organism*".¹⁵ Begitu juga Silverstone dalam Saleh memberikan definisi motive dan motivation sebagai, "*motive see drive, drive is stimuli that arise from a need and direct the organism toward a goal, the first state of the motivation process, also called motive. Motivation is general term that refer to driven behavior that seek to fulfil a need*".

¹² J. Winardi, *Motivasi dan Pemasalahan dalam Manajemen*, 27-28.

¹³ Reber, *The Penguin Dictionary of Psychology*, 597

¹⁴ Saleh, *Psikologi Suatu Pengantar dalam Perspektif Islam*, 180

¹⁵ *Ibid*, 181

Dari definisi di atas motif dan motivasi adalah sama-sama sebuah dorongan kepada seseorang, tapi motif lebih kepada sebuah langkah awal ke motivasi. Motif berkaitan dengan hal-hal yang muncul dari dalam diri seseorang secara pribadi dengan kesadaran dari dirinya. Sedangkan motivasi juga berasal dari dalam diri seseorang tapi melalui stimulus, terutama dari luar dirinya sendiri sehingga apa yang ada dalam dirinya tersadarkan.

Untuk lebih jelasnya, dalam tabel berikut perbedaan antara motif dan motivasi;¹⁶

MOTIF	MOTIVASI
1. Dorongan	1. Pendorong tingkah laku
2. Daya Gerak	2. Pemberi rangsang
3. Rangsangan	3. Penggerak tingkah laku
4. Insting A set predisposes the individual of certain activities and for seeking certain goals (kecendrungan)	4. Pemberian atau pemunculan motif mengacu pada upaya untuk menggerakkan dan memunculkan tingkah laku.

Bentuk-bentuk Motivasi

Pada dasarnya melihat dari pengertian-pengertian motivasi yang dikembangkan oleh para pakar. Manusia dalam dirinya tidak dapat berdiri sendiri, walaupun pribadinya sendiri yang menentukan sebuah perbuatan yang akan ia lakukan. Memang ini

¹⁶ Ibid, 183

berpusat pada *human beingnya* sendiri dan bagaimana pribadi itu mereaksi terhadap segala bentuk rangsangan yang tertuju kepadanya.

Macam-macam motivasi pada dasarnya beberapa tokoh berbeda pendapat, seperti menurut Caplin, motivasi dibagi menjadi dua yaitu *physiological drive* dan *social drive*.¹⁷ Sedangkan woodworth dan Marquis menggolongkan motivasi menjadi tiga macam, yaitu; kebutuhan-kebutuhan organis, motivasi darurat, dan motivasi objektif. Di lain tempat Wood Worth juga mengklasifikasikan motivasi menjadi dua yaitu; *Unlearned motives* dan *Learned Motives*.¹⁸

Namun dari sekian pembagian motivasi, karena motivasi berbicara masalah keadaan pribadi seseorang yang muncul dari dirinya sendiri melalui intuisi dan sesuatu yang muncul dari luar dirinya yang dapat ditangkap oleh pancaindera dan memperlihatkan reaksi setelah ada respon dari dalam dirinya. Dilihat dari hal tersebut, pada dasarnya menurut banyak tokoh motivasi ada dua yaitu:

a. Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik adalah motivasi yang bersasal dari diri sesorang itu sendiri tanpa dirangsang dari luar.¹⁹ Menurut Campbell dalam Ghufran motivasi instrinsik adalah penghargaan internal yang dirasakan seseorang jika mengerjakan tugas.²⁰ Sedangkan Elliot dkk. mendefinisikan motivas instrinsik sebagai sesuatu dorongan yang ada di

¹⁷ Saleh, Psikologi...., 192

¹⁸ Ibid, 193-194

¹⁹ Ibid, 194.

²⁰ M. Nur Ghufran dan Rini Risnawita S., *Teori-teori Psikologi*, (Jakarta: Ar-Ruzz Media Group, 2010), 84

dalam diri individu yang mana individu tersebut merasa senang dan gembira setelah melakukan serangkaian tugas.²¹

Motivasi instrinsik ini merupakan murni kesadaran seseorang untuk melakukan sesuatu, atas kehendak dirinya sendiri, secara sukarela, dan tidak ada paksaan dari luar dirinya. Hal ini biasa berkaitan dengan kebutuhan-kebutuhan sehari-hari seseorang yang ia lakukan. Seperti; makan, minum, mandi, tidur, istirahat, olahraga, membaca, menonton, dan lain sebagainya.

Motivasi yang berasal dari dalam diri seseorang. Keperluan dan keinginan yang ada dalam diri seseorang akan menimbulkan motivasi internalnya. Kekuatan ini akan mempengaruhi pikirannya yang selanjutnya akan mengarahkan perilaku orang tersebut. Penggolongan motivasi internal memang belum disepakati bersama oleh para ahli tetapi lazimnya motivasi internal dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu:

- 1) Fisiologis yang merupakan motivasi alamiah seperti rasa lapar, haus, dll
- 2) Psikologis yang dapat dikelompokkan menjadi 3 kategori dasar yaitu:
 - a) Kasih sayang, motivasi untuk menciptakan kehangatan,keharmonisan,
 - b) Kepuasan batin/emosi dalam berhubungan dengan orang lain.
 - c) Mempertahankan diri, untuk melindungi kepribadian,menghindari luka fisik dan

²¹ Ibid, 85

psikologis, menghindari dari rasa malu dan ditertawakan orang serta kehilangan muka, mempertahankan gengsi dan mendapatkan kebanggaan diri.

- d) Memperkuat diri, mengembangkan kepribadian, berprestasi, mendapatkan pengakuan dari orang lain, memuaskan diri dengan penguasaannya terhadap orang lain.

Enjoyment (kesenangan) dan *interest* (tertarik) terhadap aktivitas di dalam bekerja merupakan aspek-aspek yang penting yang ada dalam motivasi instrinsik itu sendiri. oleh karena itu aspek peraaaan pada determinasi individu yang di dalamnya termasuk perpsepsi kebebasan untuk memilih, memiliki pilihan untuk menentukan tugas, dan mampu mengontrol terhadap apa yang telah dikerjakan. Begitu juga dengan percaya pada diri sendiri dan orang lain atau paling tidak memiliki kemampuan untuk belajar sehingga tugas yang diterima oleh individu menjadi tugas yang menyenangkan.

Hasil penelitian Deci, Harter, dan White dalam Elliot menemukan dua aspek motivasi instrinsik. Kedua aspek tersebut adalah percieved competence (mengerti akan kemampuan) dan Competence Valuation (penilaian kemampuan).²² Mengerti akan kemampuan dalah efek yang mengikuti umpan balik motivasi instrinsik,s ebelum atau pada saat hasil pekerjaan dari sebuah tugas, atau sebagai tingkat dari keyakinan seseorang untuk melakukan pekerjaan

²² Elliot, dkk. *Competence Valuation as a Strategic Intrinsic Motivation Process*, Journal of Personality and Social Psychology, vol 26:7, 2000, 780-794.

secara unik. Sementara penilaian kemampuan merupakan derajat tingkat aktivitas individu yang bekerja secara bagus.

b. Motivasi Ekstinsik

Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang berasal dari luar diri seseorang, dan inilah yang biasanya menjadi landasan bagi para pakar dalam manajemen dalam memaknai motivasi. Karena motivasi itu lebih banyak berasal dari orang berada di atasnya, apalagi kaitannya dengan hubungan interaksi antara atasan dengan bawahan.

Karena motivasi adalah sebuah interaksi sosial walapaun dalam bentuk yang sangat sederhana, tapi ia juga sangat kompleks, baik dalam diri seseorang maupun kaitannya dengan orang lain. Di sini motivasi ekstrinsik didasarkan pada beberapa faktor antara lain; faktor imitasi, faktor sugesti, faktor identifikasi, dan faktor simpati.²³

Faktor imitasi sering menjadi faktor seseorang memotivasi dirinya untuk melakukan sesuatu. Bahkan seseorang dari sejak kecil sudah melakukan imitasi pada dirinya, seperti saat ia belajar untuk berbicara, maka secara perlahan dan kontiyu ia mencontohkan semua apa yang katakan oleh orang tuanya. Atau dalam masalah tingkah laku tertentu seperti memberi hormat, menyatakan terima kasih, atau menyatakan kegirangan untuk saat beretemu orang. Atau paling banyak pada saat seseorang mencari jati diri dari berpakaian, maka secara tidak sadar ia akan melakukan imitasi pada bentuk mode tertentu, samapai ia menemukan yang sesuai dengan keinginannya.

²³ Gerungan, W.A., *Psikologi Sosial* (Bandung: Eresco, 1988), 58

Tapi, tentu faktor imitasi bukan faktor penentu dalam perbuatan-perbuatan seseorang, ada faktor lain juga yang menunjang. Namun faktor imitasi ini dapat menjadikan seseorang tidak mandiri dan membuat keputusan atau menjadikan orangnya malas untuk berpikir dan tidak terbiasa untuk berpiir kritis dalam kehidupannya.

Sehingga menurut Gabriel Tarde, sebelum orang mengimitasi suatu hal terlebih dahulu haruslah terpenihi beberapa syarat, yaitu; Minat-perhatian yang cukup besar akan hal tersebut, Sikap menjunjung tinggi atau mengagumi hal-hal yang diimitasi, dan berikutnya dapat pula suatu syarat lainnya. Yaitu bahwa dapat juga orang mengimitasi suatu pandangan atau tingkah laku, karena hal itu mempunyai penghargaan sosial yang tinggi. Jadi seseorang mungkin mengimitasi sesuatu karena ia ingin memperoleh penghargaan sosial di dalam lingkungannya.²⁴

Selain faktor imitasi faktor yang hampir sedkit sama tapi berbeda yaitu faktor sugesti. Dalam hubungannya dengan interaksi sosial perbedaan imitasi dan sugesti adalah, kalau imitasi itu orang yang satu mengikuti sesuatu di luar dirinya. Sedangkan pada sugesti, seseorang memberikan pandangan atau sikap dari dirinya yang lalu diterima oleh orang lain di luar dirinya.²⁵

Tapi dalam ilmu sosial sugesti dirumuskan sebagai suatu proses di mana seseorang individu menerima suatu cara penglihatan atau pedoman-pedoman tingkah laku dari orang lain tanpa kritik terlebih dahulu.

²⁴ Ibid, 60

²⁵ Ibid

Sugesti memang sering dibutuhkan oleh seseorang dalam kehidupannya, saat ia tidak berdaya menghadapi kehidupannya, agar dapat melakukan sesuatu walaupun bukan dari dorongan hatinya sendiri. Terdapat beberapa keadaan seseorang di mana seseorang akan mudah tersugesti pada dirinya, antara lain; 1). Sugesti karena hambatan berpikir, 2). Sugesti keadaan pikiran terpecah-pecah, 3). Sugesti karena otoritas, 4). Sugesti karena mayoritas, dan 5). Sugesti karena "will to believe" .²⁶

Faktor lain yang memberikan pengaruh adalah Faktor Identifikasi yang mana ini lebih kepada pandangan Sigmund Freud tentang bagaimana seorang anak belajar norma-norma sosial dari orang tuanya. Dalam proses perkembangannya seorang anak belajar menyadari bahwa dalam kehidupannya ada norma-norma dan aturan-aturan yang harus dijalankan dan ia harus pelajari.

Proses belajar anak bisa karena didikan orang tua, saat anak melakukan sesuatu yang terpuji, maka dihargai dengan sesuatu. Tapi pada saat anak melanggar norma tertentu diberikan hukuman tertentu juga. Secara tidak sadar anak tersebut akan mendapat pengetahuan pada dirinya tentang mana yang baik dan buruk dalam kehidupan sosialnya.

Atau proses identifikasi itu dapat juga secara identifikasi dengan orang tuanya, seperti seorang anak laki-laki dan perempuan yang berkeinginan seperti kedua orang tuanya. Identifikasi ini adalah kecenderungan atau keinginan dalam diri anak untuk menjadi sama seperti ayah atau

²⁶ Ibid, 61

ibunya. Dalam ilmu psikologi berarti dorongan untuk menjadi identik (sama) dengan orang lain.

Faktor yang lainnya adalah faktor simpati, yaitu dapat dirumuskan sebagai perasaan tertarik orang yang satu terhadap orang lain.²⁷ Faktor simpati adalah sebuah faktor sadar dalam diri manusia itu sendiri terhadap orang lain, berlainan dengan identifikasi yang didasarkan pada penilaian perasaan saja dan bukan atas rasional logis.

Simpati kebalikan dari antipati, di mana simpati menghubungkan anantara satu dengan lainnya, tapi antipati menghambat dan meniadakan hubungan tersebut. antara simpati dan identifikasi pada dasarnya hampir mirip, tapi pada simpati dorongan utama adalah ingin menegrti dan ingin kerja sama dengan orang lain. Sedangkan identifikasi dorongan utamanya adalah ingin mengikuti jejak, ingin mencontoh, ingin belajar dari orang lain yang dianggapnya lebih ideal.

Teori-Teori Motivasi

Motivasi dalam sebuah organisasi adalah bagaimana sistem organiasi dapat erjalan dengan lebih baik dan efektif. Karena dalam sebuah organisasi tidak mungkin semua akan menjadi pemimpin, maka sebagian dan sebagian besar mereka adalah bawahan yang mendapat perintah dari atasan.

Dominasi bawahan dalam sebuah organisasi menuntut dapat berjalannya bawahan dengan lebih baik, sehingga walaupun tidak ada atasan di kantror, namun roda organisasi dapat terus

²⁷ Ibid, 69

berjalan dengan baik, atau terjadi pergantian atasan maka tidak akan mengganggu jalannya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Teori-teori motivasi secara sederhana dapat dibagi menjadi dua bagian besar yaitu; teori motivasi secara konten isi dan teori motivasi secara proses dengan beberapa tokoh.

a. Teori Motivasi Isi (Content Theories of Motivation)

1) Hierarki Kebutuhan Abraham H. Maslow

Motivasi merupakan dorongan dari dalam diri setiap orang yang menyebabkan seseorang berperilaku seperti yang mereka lakukan. Motivasi itu timbul karena belum terpuaskan kebutuhan seseorang terhadap sesuatu yang belum dicapainya.

Menurut Abraham Maslow , motivasi menekankan dua ide yaitu; pertama, orang mempunyai banyak kebutuhan, tetapi hanya beberapa kebutuhan yang belum terpenuhi saja yang dapat mempengaruhi perilaku manusia. Kedua, kebutuhan manusia dikelompokkan dalam suatu hierarki kepentingan. Jika satu kebutuhan sudah terpenuhi , maka kebutuhan lain yang tingkatannya lebih tinggi akan muncul dan perlu dipuaskan.

Sebelum dijelaskan dengan lebih panjang Hierarki Kebutuhan maslow, berikut hierarki kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham H. Maslow yang disarikan dari deskripsinya.

a) Physiological (Fisiologi)

Dalam teori kebutuhan maslow hal yang pertama harus terpenuhi agar orang dapat

bekerja dengan baik dan termotivasi dan menghasilkan produktivitas yang tinggi adalah bagaimana seseorang dapat dipenuhi kebutuhannya fisiologinya. Kebutuhan fisiologi ini menyangkut hal-hal yang berhubungan dengan pemenuhannya tenaga dan fisik yang dipergunakan untuk bekerja, seperti pemenuhan kebutuhan akan makan dan minum.

Kebutuhan mendasar harus dapat terpenuhi terlebih dahulu untuk dapat bisa memenuhi kebutuhan selanjutnya. Dengan terpenuhinya kebutuhan mendasar, menjadi tolak dasar pembentukan motivasi selanjutnya yang secara perlahan dapat menghilangkan kebutuhan satu demi satu dan sampai pada aktualisasi diri.

Kebutuhan fisiologis di sini bukan berarti sebagai bentuk dari homeostesis dari manusia itu sendiri. Dan perlu dipisahkan bahwa kebutuhan fisiologis dari manusia tidak semua karena dorongan homeostesis dan harus dipenuhi, sehingga antara yang satu dengan yang lainnya harus berdiri sendiri. Seseorang yang lapar mungkin membutuhkan makan, tapi orang yang mengantuk belum tentu ia harus tidur, dapat saja untuk menghilangkan kantuk ia minum minuman tertentu untuk menghilangkan kantuknya atau bergerak. Atau seperti orang yang membutuhkan seks, bagi mereka yang belum menikah tidak serta merta

kemudian mencari perempuan sembarangan dan menyalurkan hasrat seksnya. Tapi lain halnya dengan masalah lapar, maka paling tidak harus ada sesuatu yang masuk ke dalam perutnya untuk bisa menghilangkan lapar.

Memang tidak dapat dipungkiri bahwa kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan yang kuat pada diri setiap individu. Dan pada dasarnya manusia secara keseluruhan dalam kehidupan selalu merasa kurang dengan kehidupannya, dan itu karena kebutuhan fisiologisnya yang memebrikan motivasi besar. Seseorang yang kekurangan makanan, keamanan, kasih sayang, dan penghargaan kemungkinan besar akan lebih banyak membutuhkan makanan dari yang lainnya.²⁸

Kesadaran itu hampir semuanya di dahului oleh rasa lapar, karena ia akan menggerakkan organisme dalam tubuh manusia dan mendominasinya. Sehingga semua tenaga manusia dikerahkan untuk memenuhi rasa lapar tersebut dan semua tujuan kehidupan manusia diarahkan pada satu tujuan untuk pemuasaan rasa lapar. Oleh karena itu ciri khas organisme lainnya dari manusia adalah keadaan yang selalu berubah dalam masalah falsafah kehidupannya

²⁸ Abraham H. Maslow, *Motivasi dan Kepribadian; teori motivasi dengan pendekatan hierarki kebutuhan manusia*, terj (Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo, 1994), 45

atau cita-cita hidupnya ke depan. Bagi manusia yang sangat kelaparan seperti di negara-negara Afrika, mereka akan cenderung akan berpikir jika makannanya terjamin sepanjang hidupnya, maka sempurnalah kehidupannya. Dan mereka tidak menghendaki yang lain-lainya. Tapi berbeda dengan masyarakat yang kebudayaan sudah tinggi dan kebutuhan akan makan sehari-hari terpenuhi, maka sosialisai dengan orang lain adalah menajdi kebutuhan dalam kehidupannya.

Karena kebutuhan fisiologis terutama fisik menjadi sangat urgen untuk dapat melakukan hal-hal lain yang lebih tinggi dalam masalah pekerjaan. Dalam kajiannya peter membuat sebuah kesimpulan bahwa ada bukti kuat yang mendukung pandangan bahwa kebutuhan eksistensi (kebutuhan fisik yang pokok) tidak terpenuhi, tidak satu pun kebutuhan pada tingkat kebutuhan yang lebih tinggi akan muncul. Ada juga beberapa bukti yang menunjukkan bahwa apabila kebutuhan keamanan tidak terpenuhi, orang-orang yang tidak sampai pada kebutuhannya yang lebih tinggi. Akan tetapi, hanya sedikit bukti yang

mendukung pandangan bahwa di atas tingkat kebutuhan keamanan ada hierarki kebutuhan.²⁹ Pada kebutuhan yang pertama ini Dimiyati sedikit membedakan antara motivasi dengan motive walaupun dua-duanya berjalan bersamaan, hanya saja motivasi dilalui untuk memuaskan motive. Dalam kerangka berpikirnya motivasi diartikan sebagai drive yaitu kebutuhan-kebutuhan dasar seperti kebutuhan udara, air, makan, kehangatan, dan segala hal dari kebutuhan-kebutuhan tubuh.³⁰ Di mana kebutuhan-kebutuhan tersebut berasal dari stimulus di dalam tubuh.

b) Safety and security (rasa aman dan jaminan)

Kebutuhan yang ini adalah muncul pada diri seseorang setelah mendapatkan dan terpenuhinya kebutuhan fisiologis. Baik dalam konteks permasalahan perutnya atau yang lainnya. Kebutuhan ini dapat berupa keamanan, kemantapan, ketergantungan, perlindungan, bebas dari rasa takut, cemas dan kekalutan, kebutuhan akan struktur, ketertiban, hukum, batas-batas, kekuatan pada diri pelindung, dan lain sebagainya.³¹

²⁹ Keith Davis, *Human Behavior at Work; Organizational Behavior, seventh Edition*, terj. (Jakarta: Erlangga. 2000), 71

³⁰ Mahmud M, Dimiyati, *Psikologi; Suatu pengantar* (Yogyakarta: BPFE, 1990), 195.

³¹ Abraham H. Maslow, *Motivasi dan Kepribadian*, 47.

Pada kebutuhan pertama adalah kebutuhan untuk kelangsungan hidup, setelah kehidupan dapat berlanjut, maka seseorang ingin untuk mempertahankannya dan mungkin lebih dari itu yaitu rasa aman dan terjamin kehidupannya. Kebutuhan ini muncul karena setelah seseorang terpenuhi kebutuhan fisik yang pokok hari ini, orang ingin adanya jaminan tertentu bahwa kebutuhan itu dapat dipenuhi esok dan hari-hari selanjutnya. Dengan demikian secara otomatis orang akan membuat tembok dan lumbung pada diri mereka sendiri untuk dapat berlangsung kehidupannya.

Rasa aman juga dapat diartikan kebutuhan akan kestabilan, ketergantungan, perlindungan, bebas dari rasa takut dan ancaman. Termasuk juga kebutuhan dalam mengikuti peraturan secara struktural, peraturan dan tata tertib, undang-undang dan batasan-batasan tertentu, dan sebagainya³²

Hal ini menjadi sebuah bagian dari kebutuhan rasa aman dan keterjaminan karena pada saat orang melakukan pekerjaan apapun, maka ia membutuhkan rasa nyaman dan aman dalam menjalankan pekerjaannya. Tidak ada tekanan apalagi ancaman dalam pekerjaannya, baik oleh atasan maupun teman bekerja. Seseorang tidak

³² Sutarto Wijono, *Psikologi Industri dan Organisasi: Dalam Suatu Bidang Gerak Psikologi Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Prenada Media Group, 2010),29

akan mencapai produktifitas pekerjaan yang baik pada saat ia bekerja tidak nyaman, walaupun dapat selesai pada waktunya, tapi hasil yang didapatkan tidak memuaskan.

Rasa nyaman juga berkaitan dengan masalah fisiologi, karena pada saat suasana ruangan kerja tidak nyaman, seperti panas dan kondisi tubuh berkeringat, maka itu memberikan dampak pada rasa nyaman seseorang bekerja. Sedangkan reaksi metabolisme secara otomatis akan memberontak dan mencari tempat yang lebih nyaman bagi dirinya.

Begitu juga dengan pekerjaan yang berada di bawah tekanan atasan, dan selalu memberikan pengawasan yang berlebihan, maka itu juga akan memberikan pengaruh pada rasa aman dalam bekerja. Tapi di luar itu, orang yang ingin mendapatkan rasa aman dan keterjaminan juga harus bekerja sesuai dengan aturan, mentatai peraturan dan tata tertib yang ada di tempat ia bekerja agar ia mendapatkan rasa aman tersebut. hubungan ini juga dapat disebut dengan kebutuhan simbolik antar satu orang dengan lainnya.

c) Social and Bellongingness Needs

Kebutuhan *bellongingness* atau rasa memiliki dan sosial, ini merupakan kebutuhan ketiga dalam urutan kebutuhan manusia sehingga mereka bisa termotivasi untuk bekerja.

Kebutuhan ini adalah kebutuhan untuk merasa memiliki akan sesuatu di sekelilingnya seperti rasa cinta akan sesama. Karena manusia butuh hubungan sosial, dan hubungan sosial tidak bisa dibangun atas dasar kepentingan individu semata, tapi rasa kebutuhan dan ketergantungan satu dengan yang lain yang menjadikan mereka saling ketergantungan dan ingin memelihara dan merasa memiliki.

Karena manusia makhluk sosial maka ketergantungan kepada orang lain menjadikannya sebagai makhluk sosial. Dan prakteknya di lapangan, seseorang kemudian ingin merasa diterima dalam kelompok sosial tersebut, berafiliasi, berinteraksi, sehingga akan timbul rasa membutuhkan, mencintai dan menyukai.

Oleh karena itu, seseorang tidak bisa mengesampingkan arti dari lingkungan tetangga, wilayah klan, golongan, kelas, kumpulan, teman-teman sekerja. Sebagaimana secara tidak sadar juga apa yang dilakukan oleh makhluk lain untuk berkelompok, berkumpul, bergabung, dan merasa memiliki.³³ Bahkan Maslow menjelaskan bahwa perkembangan kelompok, pribadi dan masyarakat seperti yang disebut sebelumnya pasti mempunyai maksud tertentu. Sebagaimana bermotif kehausana akan

³³ Maslow, *Motivasi dan Kepribadian*, 54.

hubungan, keakraban, rasa saling memiliki, dan kebutuhan untuk mengatasi perasaan alienasi, tersendiri, keadaan yang asing, dan kesepian yang meluas.³⁴

Rintangan terhadap pemenuhan kebutuhan ini merupakan inti yang paling sering didapati dalam berbagai kasus yang menunjukkan kegagalan menyesuaikan diri dan patologi yang lebih gawat.

Hal ini artinya, seseorang ingin sekali diterima dalam sebuah lingkungan, karena hakikat dirinya sebagai manusia yang membutuhkan orang lain. Tapi sering kali orang lain tidak menerima dengan beberapa alasan, atau diterima dengan tangan terbuka.

d) Self Esteem Needs

Kebutuhan self esteem needs atau kebutuhan harga diri adalah akan penghargaan diri dari orang lain dan mencari harga diri sendiri. semua manusia di dalam masyarakat pasti ingin dan membutuhkan akan penilaian baik dari orang lain.

kebutuhan harga diri ini berupa kebutuhan terhadap kekuasaan, berprestasi, pemenuhan diri, kekuatan, dan kemampuan untuk memberi keyakinan, dan kehidupan serta kebebasan. Dapat juga sebagai bentuk kebutuhan akan nama

³⁴ Ibid

baik (reputation) atau prestise, status, keberhasilan, pengakuan, perhatian, dan penghargaan.³⁵

Maslow sendiri menjelaskan kebutuhan ini adalah kebutuhan alami dari setiap manusia yang dapat dikategorikan dalam dua macam. Pertama, keinginan akan kekuatan, prestasi, kecukupan, keunggulan dan kemampuan, kepercayaan pada diri sendiri dalam menghadapi dunia serta kemerdekaan dan kebebasan. Kedua, setiap orang memiliki apa yang disebut dengan nama baik atau gengsi, prestise, status, ketenaran, dan kemuliaan, dominasi, pengakuan, perhatian, arti yang penting, martabat, atau apresiasi.³⁶

Pemuasan kebutuhan terhadap harga diri akan membawa kepada keyakinan diri, kekuatan, kemampuan, dan pemenuhan diri. Contohnya, setiap karyawan umumnya mempunyai ahrapan untuk dapat kebebasan diri dan memperoleh penghargaan. Setelah penghargaan diri didapatkan dan terpuaskan, maka akan berimbas kepada prestasi kerja.

Namun di samping pemuasan kebutuhan akan harga diri dapat membawa percaya diri, tapi rintangan menuju pemenuhan kebutuhan ini

³⁵ Sutarto Wijono, *Psikologi Industri dan Organisasi: Dalam Suatu Bidang Gerak Psikologi Sumber Daya Manusia*, 30.

³⁶ Maslow, *Motivasi dan Kepribadian*, 55.

menimbulkan perasaan rendah diri, lemah dan tidak berdaya. Pada gilirannya perasaan ini melahirkan keputusan yang mendasar atau berbagai kecenderungan kompensatif atau neurotis. Suatu apresiasi terhadap perlunya kepercayaan diri yang mendasar dan pengertian bagaimana orang merasa tidak berdaya tanpa itu.³⁷

e) Self Actualization

Sesudah semua kebutuhan dasar terpenuhi, muncullah kebutuhan aktualisasi diri, kebutuhan menjadi sesuatu yang orang itu mampu mewujudkannya secara maksimal seluruh bakat –kemampuann potensinya. Aktualisasi diri adalah keinginan untuk memperoleh kepuasan dengan dirinya sendiri (Self fulfilment), untuk menyadari semua potensi dirinya, untuk menjadi apa saja yang dia dapat melakukannya, dan untuk menjadi kreatif dan bebas mencapai puncak prestasi potensinya. Manusia yang dapat mencapai tingkat aktualisasi diri ini menjadi manusia yang utuh, memperoleh kepuasan dari kebutuhankebutuhan yang orang lain bahkan tidak menyadari ada kebutuhan semacam itu. Kebutuhan ini adalah kebutuhan akan keinginan untuk bisa eksis menjadi dirinya sendiri dalam

³⁷ Ibid, 56

tataran dan jenjang tertentu. Meskipun kebutuhan-kebutuhan sebelumnya sudah terpenuhi, sebenarnya sudah bisa menjadikan setiap diri untuk temotivasi, tapi perasaan tidak puas dan ketidaksesuaian dengan keinginannya sendiri menjadikan seseorang ingin menampakkan diri dan mewujudkan dirinya sebagai orang yang mampu dan bisa.

Dari hasil penelitian Maslow tentang orang-orang yang sudah mampu mengaktualisasikan dirinya, didapatkan ada 15 ciri yang dimiliki, yaitu:

- ❖ Memiliki persepsi akurat tentang realitas
- ❖ Menikmati pengalaman baru
- ❖ Memiliki kecenderungan untuk mencapai pengalaman puncak
- ❖ Memiliki standar moral yang jelas
- ❖ Memiliki selera humor
- ❖ Merasa bersaudara dengan semua manusia
- ❖ Memiliki hubungan pertemanan yang erat
- ❖ Bersikap demokratis dalam menerima orang lain
- ❖ Membutuhkan privasi
- ❖ Bebas dari budaya dan lingkungan
- ❖ Kreatif
- ❖ Spontan
- ❖ Lebih berpusat pada permasalahan, bukan pada diri sendiri
- ❖ Mengakui sifat dasar manusia

- ❖ Tidak selalu ingin menyamakan diri dengan orang lain.³⁸

Dari lima kebutuhan manusia untuk dapat termotivasi, menurut Maslow empat kebutuhan selain aktualisasi diri di sebut dengan kebutuhan-kebutuhan defisit atau D-Needs.³⁹ Jika seseorang kekurangan sesuatu, maka orang akan mengalami defisit, dan akan merasa membutuhkan sesuatu tersebut. tapi kalau sudah diperoleh apa yang dibutuhkan, maka orang tidak akan membutuhkan apa-apa lagi. Dengan kata lain, kebutuhan-kebutuhan yang empat jika sudah terpenuhi maka kebutuhan-kebutuhan lain tidak akan mendorong dan memotivasi seseorang.

Maslow juga menyebut empat kebutuhan ini dengan homeeostesis, yaitu prinsip yang mengatur cara kerja termostat (alat pengendali suhu). Kalau badan merasa kekurangan bahan-bahan tertentu, dengan serta mereta dia akan merasa memerlukannya. Sehingga kebutuhan aktualisasi adalah kebutuhan tambahan saja, dan bersifat ekstrinsik pada diri seseorang, itu tergantung orang yang menjadi motivatornya.

³⁸ Matt Jarvis, *Teori-Teori Psikologi: Pendekatan Modern untuk Memahami Perilaku, Perasaan, dan Pikiran Manusia*, terj. (Bandung: Penerbit Nusa Media, 2010), 95-96.

³⁹ C. George Boeree, *Persolanality Theories: Melacak Kepribadian Anda Bersama psikolog Dunia*, terj. (Jogjakarta: Prismsophie, 2007), 280.

2) Teori Kebutuhan ERG Alderfer

Teori ERG ini adalah singkatan dari E (*existence needs*), R (*relatedness needs*), dan G (*growth needs*). Teori ini sebenarnya tidak jauh dengan teori kebutuhan dari Maslow, hanya saja Alderfer menyederhanakan kebutuhan dari Maslow, di mana pada existenci masuk kebutuhan fisiologis dan keamanan pada Maslow, *relatednes* masuk pada kebutuhan sosial dan kasih sayang, sedangkan Growt masuk di dalamnya harga diri dan aktualisasi diri. Jadi sebenarnya pada teori ini tidak ada yang baru, hanya penyederhanaan saja. sedangkan keinginan dan tujuan dari kebutuhan manusia sama saja.

Dalam teori kebutuhan ini, ia tidak menyamakannya dengan sebuah hierarki, di mana sebelum kebutuhan lebih lanjut, maka kebutuhan asasi atau kebutuhan fisik harus terpenuhi terlebih dahulu, baru kemudian kebutuhan yang lainnya. Di sinilah perbedaan antara hierarki kebutuhan Maslow dan dua faktor Herzberg. Di mana Alderfer menganggap bahwa tidak perlu kebutuhan tingkat bawah dipenuhi terlebih dahulu sebelum memuaskan tingkat kebutuhan di atasnya atau tidak pula bahwa usaha perampasan itu satu-satunya jalan untuk mengaktifkan suatu kebutuhan.

Dalam teorinya Alderfer menekankan bahwa ketiga jenis kebutuhan tersebut diusahakan pemuasannya secara simultan meskipun karena

berbagai faktor, seperti faktor sosial, budaya, latar belakang sosial, latar belakang pendidikan dan kemampuan. Seseorang dapat saja memberikan penekanan yang lebih kuat kepada salah satu di antara ketiga jenis kebutuhan itu. Ia juga menekankan pula dimensi lain dari usaha pemuasan kebutuhan. Apabila kondisi tidak memungkinkan pemuasan kebutuhan yang bersifat psikologis dan intelektual, maka pemuasan kebutuhan ditujukan kepada hal-hal yang bersifat kebendaan, yaitu mempertahankan eksistensi.⁴⁰

3) Teori Kebutuhan Dua Faktor Herzberg

Selain teori kebutuhan Maslow, teori ini kemudian dikembangkan oleh Frederick Herzberg yang terkenal dengan "Teori Motivasi Kerja Dua Faktor" yang membicarakan 2 (dua) golongan utama kebutuhan menutup kekurangan dan kebutuhan pengembangan.

Frederick Herzberg memang mengembangkan teori kebutuhan Maslow terutama dalam lingkungan kerja. Pada tahun 1950 dia melakukan studi tentang motivasi dengan meneliti hampir 100 orang akuntan dan insiyur yang bekerja dalam perusahaan-perusahaan di sekitar Pittsburgh, Pennsylvania. Dia menggunakan metode Critical Incident dalam mengumpulkan data. Yang

⁴⁰ Sondang P. Siagian, *Teori Motivasi dan Aplikasinya* (Jakarta: PT. Rieneka Cipta, 2004), 167.

ditanyakan adalah adalah seputar hal apa yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaan mereka. Kesimpulannya adalah bahwa kepuasan lebih kepada isi jenis pekerjaan (job content) itu sendiri, sedangkan ketidakpuasan lebih berkaitan dengan hubungan pekerjaan itu dengan aspek-aspek di sekitar pekerjaan (*job context*).⁴¹

Menurut teori ini ada 2 faktor yang dapat mempengaruhi kondisi pekerjaan seseorang, yaitu :

- a) Faktor-faktor yang akan mencegah ketidakpuasan (*factor hygiene*), yang terdiri dari gaji, kondisi kerja, kebijakan perusahaan, penyeliaan kelompok kerja.
- b) Faktor-faktor yang memberikan kepuasan (*motivator factor*) yang terdiri dari kemajuan, perkembangan, tanggung jawab, penghargaan, prestasi, pekerjaan itu sendiri.

Menurut Herzberg, mencegah atau mengurangi ketidakpuasan dalam keadaan pekerjaan tidak sama dengan memberikan kepuasan positif. Keduanya itu segi-segi motivasi kerja yang berbeda secara kualitatif. Motivasi bisa diberikan jika digunakan motivator yang berfungsi.

Dalam konteks pekerjaan, faktor motivatorlah yang akan memberi kepuasan kerja, sekiranya kebutuhan-kebutuhan dalam faktor tersebut dipenuhi. Jika tidak dipenuhi juga

⁴¹ Miftah Toha, *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2007), 230

menyebabkan individu mengalami ketidakpuasan kerja, tetapi hanya pada tingkat yang netral.⁴²

Ada tiga hal yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan menurut Herzberg :

- a) Hal-hal yang mendorong pegawai adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup; perasaan berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan, dapat menikmati pekerjaan itu sendiri dan adanya pengakuan atas semuanya.
- b) Hal-hal yang mengecewakan pegawai adalah terutama faktor yang bersifat embel-embel saja pada pekerjaan, peraturan kerja, penerangan, istirahat, sebutan jabatan, hak, gaji, tunjangan dan lain-lain.
- c) Pegawai akan kecewa bila peluang bagi mereka untuk berprestasi terbatas atau dibatasi, kemungkinan mereka cenderung akan mencari kesalahan-kesalahan.

Teori dari Herzberg sebenarnya juga sangat berkaitan dengan masalah motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Karena berkaitan dengan kebutuhan dan kepuasan dari individu itu sendiri. sehingga motivasi intrinsik di dalam setiap diri individu dihubungkan dengan kepuasan kerja. Sedangkan faktor motivasi ekstrinsik dari individu dihubungkan dengan ketidakpuasan kerja.⁴³

⁴² Wijono, *Psikologi Industri dan Organisasi*, 38.

⁴³ M. Nur Ghufuran dan Rini Risnawita S, *Teori-Teori Psikologi*, 94.

4) Teori Kebutuhan Berprestasi McClelland

Teori ini muncul sebenarnya ketertarikan atas McClelland terhadap manusia yang selalu berprestasi. Ia sangat mengagumi manusia yang selalu termotivasi untuk berprestasi dan keingintahuan untuk melakukan sesuatu yang lebih baik dalam pekerjaannya.

Teori ini adalah teori tentang tingkah laku individu dalam mencapai prestasi kerja. Dalam teorinya McClelland mengajukan tiga motif, yaitu: kekuasaan, afiliasi, dan berprestasi yang dapat memberi pengaruh ke atas prestasi kerja.⁴⁴

Kekuasaan atau *need for power* sering dirumuskan dengan "nPo", di mana dalam keadaan seperti ini setiap orang mempunyai keinginan kuasa terhadap orang lain. Artinya sebagai manusia ia ingin diakui eksistensinya dan dapat memberikan pengaruh kepada orang lain. Tiga hal yang perlu mendapat perhatian dalam masalah ini, pertama; adanya seseorang yang mempunyai kebutuhan berpengaruh pada orang lain. Kedua, orang lain terhadap siapa pengaruh itu digunakan. Ketiga, persepsi ketergantungan antara seseorang dengan orang lain.⁴⁵

Sedangkan afiliasi atau *need for affiliation* dirumuskan dengan "nAff" yaitu kebutuhan yang pada umumnya tercermin pada keinginan berada

⁴⁴ Wijono, *Psikologi...*, 39

⁴⁵ Sondang P. Siagian, *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, 167

pada situasi yang bersahabat dalam interaksi seseorang dengan orang lain dalam organisasi, baik orang lain, teman sekerja, atau atasan. Kebutuhan ini biasanya diusahakan agar terpenuhi melalui kerja sama dengan orang lain dan untuk pemuasan kebutuhan, maka persaingan diupayakan menghindarinya.

Kebutuhan akan Berprestasi atau *need for achievement* dirumuskan dengan "nAch". Di mana setiap orang dalam hidupnya pasti ingin dipandang sebagai orang yang berhasil dalam hidupnya. Keberhasilan itu dipandang dari segala sisi kehidupan, baik pendidikan, pekerjaan, sosial, keluarga dan lain sebagainya. Dalam organisasi kebutuhan untuk berhasil diperlihatkan dengan keinginan besar untuk berprestasi, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

Ada beberapa karakteristik dari orang-orang yang berprestasi tinggi, antara lain;⁴⁶

- a) Suka mengambil resiko yang moderat (moderate risk). Pada umumnya orang yang berprestasi tinggi resikonya juga besar, tetapi penemuan McClelland menunjukkan lain. Ia melakukan percobaan kepada beberapa orang untuk melempar lingkaran kawat ke pasak-pasak paku yang dipasang. Hasilnya orang-orang yang mempunyai kebutuhan untuk berprestasi tinggi

⁴⁶ Fred Luthans, *Organizational Behavior, 3rd ed*, (New York: McGraw-Hill Book Company, 1981), 159

cara melemparnya akan jauh berbeda dengan cara kebanyakan orang. Orang ini akan berhati-hati mengukur jarak. Dia tidak akan terlalu dekat supaya semua kawat bisa masuk pasak dengan mudah, dan juga tidak terlalu jauh sehingga kemungkinan meleset itu besar sekali. Dia ukur jarak sedemikian rupa sehingga kemungkinan masuknya kawat lebih banyak dibandingkan dengan melesetnya. Orang semacam ini mau berprestasi dengan suatu resiko yang moderat, tidak terlalu besar resikonya dan tidak pula terlalu rendah.

- b) Memerlukan Umpan balik yang segera. Seseorang yang mempunyai kebutuhan berprestasi tinggi, pada umumnya lebih menyenangi akan semua informasi mengenai hasil-hasil yang dikerjakannya.. informasi yang merupakan umpan balik yang bisa memperbaiki prestasinya di kemudian hari.
- c) Memperhitungkan keberhasilan. Orang yang berprestasi tinggi selalu memperhitungkan keberhasilan prestasinya saja dan tidak memperdulikan penghargaan-penghargaan materi. Ia lebih puas dengan nilai intrinsik dari tugas yang dibebankan kepadanya sehingga menimbulkan prestasi dan tidak mengharapkan hadiah-hadiah materi atau penghargaan lainnya.

d) Menyatu dengan tugas. Orang yang berprestasi mempunyai suatu tujuan yang ingin dicapai, maka ia cenderung menyatu dengan tugasnya, sampai ia benar-benar berhasil. Hal ini menunjukkan tekad yang kuat dan tidak setengah hati dengan pekerjaannya.

b. Teori Motivasi Proses (Process Theories of Motivation)

1) Teori Jalur Tujuan oleh Georgopoulos, Mahaney, Jones, dan Locke

Teori jalur tujuan ini diperkenalkan oleh Locke yang menggunakan dasar teori Lewin's. Dia menjelaskan bahwa teori proses ini menekankan hubungan antara jalur tujuan dan perilaku individu. Di mana penetapan tujuan merupakan proses kognitif dari beberapa penggunaan praktis. Dalam pandangannya bahwa tujuan secara sadar dari seseorang dan maksudnya merupakan penentu utama dari perilaku.⁴⁷

Teori ini relatif sederhana karena prinsip dasarnya adalah mengarah pada penetapan dari tujuan-tujuan yang hendak dicapai secara sadar untuk mencapai prestasi kerja.⁴⁸ Sebagai contoh jika seorang mengetahui bahwa prestasi kerja yang tinggi merupakan jalur yang digunakan untuk

⁴⁷ Gibson, Ivancevich, Donnelly, *Organizations 8th*. Terj. (Jakarta: Bina Aksara, 1996), 253.

⁴⁸ Wijono, Psikologi..., 43.

memuaskan kebutuhan, maka dirinya akan mengikuti jalur tersebut agar dapat produktif. Sebaliknya jika seseorang menentukan jalur yang hendak dicapai adalah prestasi kerja yang rendah, maka ia kan menjadi tidak produktif dalam mencapai tujuan yang lebih besar.

Manajemen berdasarkan tujuan (*Management by Objectives*) adalah salah satu bentuk aplikasi yang menggunakan teori jalur tujuan. Atas dasar kebutuhan organisasi, maka dibentuklah jalur tujuan untuk mengembangkan karir karyawan di masing-masing divisi atau departemen yang ada dalam organisasi dalam jangka waktu tertentu.⁴⁹

2) Teori *Valence-Instrumentaly-Expectancy* (VIE) oleh Victor Vroom (1964)

Teori dari Vroom (1964) tentang *cognitive theory of motivation* menjelaskan mengapa seseorang tidak akan melakukan sesuatu yang ia yakini ia tidak dapat melakukannya, sekalipun hasil dari pekerjaan itu sangat dapat ia inginkan. Teori juga sering disebut dengan teori model harapan.

Vroom mendefinisikan motivasi sebagai suatu proses pengaturan pilihan di antara bentuk alternatif dari aktivitas sukarela. Dalam pandangannya, umumnya perilaku berada dalam

⁴⁹ Ibid, 45

kendali sukarela orang bersangkutan dan karenanya dimotivasi.⁵⁰

Vroom menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu produk dari bagaimana seseorang menginginkan sesuatu, dan penaksiran seseorang memungkinkan aksi tertentu yang akan menuntunnya. motivasi adalah hasil dari tiga faktor; seberapa besar seseorang menginginkan imbalan (valenis), perkiraan orang itu tentang kemungkinan bahwa upaya yang dilakukan akan menimbulkan prestasi yang berhasil (harapan), dan perkiraan bahwa prestasi itu akan menghasilkan perolehan imbalan (instrumentalis).⁵¹ Pernyataan di atas berhubungan dengan rumus di bawah ini:

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

Keterangan:

1. Valensi merupakan kekuatan hasrat seseorang untuk mencapai sesuatu.
2. Harapan merupakan kemungkinan mencapai sesuatu dengan aksi tertentu
3. Motivasi merupakan kekuatan dorongan yang mempunyai arah pada tujuan tertentu.
4. Instrumen merupakan insentif atau penghargaan yang akan diberikan.

⁵⁰ Gibson, Ivacevich, Donnelly, *Organizations 8th*, 242.

⁵¹

Menurut Vroom, tinggi rendahnya motivasi seseorang ditentukan oleh tiga komponen, yaitu:

- a) Ekspektasi (harapan) keberhasilan pada suatu tugas. Menurut instrumentaly room adalah istilah mewakili keyakinan individu bahwa suatu tingkat usaha tertentu akan diikuti dengan suatu tingkat prestasi tertentu.⁵²
- b) Instrumentalis, yaitu penilaian tentang apa yang akan terjadi jika berhasil dalam melakukan suatu tugas (keberhasilan tugas untuk mendapatkan outcome tertentu). Ini mewakili keyakinan seseorang bahwa hasil tertentu tergantung pada tingkat pencapaian prestasi tertentu. Prestasi merupakan instrumental yang digunakan alat pada saat mengarah pada sesuatu yang lain. Instrumental berjangkauan antara -1,0 hingga 1,0. Nilai istrumental 1,0 menunjukkan bahwa pencapaian suatu hasil tertentu tidak ada hubungan antara prestasi dengan hasil. Nilai instrumental nol menunjukkan bahwa tidak ada hubungan antara prestasi dengan hasil.⁵³
- c) Valensi, yaitu respon terhadap outcome seperti perasaan positif, netral, atau negatif. Motivasi tinggi jika usaha menghasilkan sesuatu yang melebihi harapan. Motivasi rendah jika usahanya menghasilkan kurang dari yang diharapkan

⁵² Kreitner, *Perilaku Organisasi*, 302.

⁵³ Ibid

.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.

Selanjutnya Keith Davis sendiri mengemukakan, "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."⁵⁴

Dalam harapan ada beberapa prinsip yang perlu menjadi perhatian yaitu:

- a) $P = f (M \times A)$. prestasi adalah fungsi dari perkalian motivasi (kekuatan) dan Ability (kemampuan).
- b) $M = f (V1 \times E)$. motivasi adalah fungsi dari perkalian valensi untuk setiap hasil tingkat

⁵⁴ Davis, *Human Behavior at Work...*, 66

pertama (V1) dan harapan (Expectancy) bahwa suatu perilaku akan diikuti oleh suatu hasil tingkat pertama. Kalau harapan rendah, maka motivasi akan kecil. Hal yang sama kalau valensi suatu hasil nol, tidak ada nilai mutlak atau variasi dari kekuatan harapan untuk menyelesaikan yang akan mempunyai dampak.

- c) $V1 = (V2 \times 1)$. Valensi dihubungkan dengan beberapa hasil tingkat pertama adalah fungsi perkalian dari jumlah valensi yang melekat pada semua hasil tingkat kedua dan instrumentalis yang dipunyai dari hasil tingkat pertama untuk penerapan masing-masing hasil dari tingkat kedua.⁵⁵

Teori motivasi harapan ini secara umum dapat diterapkan dalam dunia kerja oleh seorang pemimpin tapi akan banyak kesulitan ketika akan menjadi sebuah model. Teori harapan sebagai teori proses, tidak menspesifikasikan hasil utama yang relevan terhadap individu tertentu dalam suatu situasi. Pendekatan harapan berisi asumsi implisit bahwa semua motivasi disadari. Individu diasumsikan secara sadar memperhitungkan kesenangan atau kepahitan yang diharapkan dapat dicapai atau dihindari, lalu pilihan dibuat meskipun secara umum diterima bahwa individu tidak selalu

⁵⁵ Gibson, Ivacevich, Donnelly, *Organizations 8th*. 244.

menyadari apa motif mereka, harapan, dan proses persepsi mereka.⁵⁶

3) Model Porter-Lawler

Model ini adalah pengembangan dari teori motivasi harapan Vroom. Tokoh yang mengembangkannya adalah Lyman Porter dan Edward Lawler III. Model ini dimaksudkan untuk mengidentifikasi sumber nilai dan harapan orang serta menghubungkan usaha dengan prestasi dan kepuasan kerja.

Dalam teori ini ada tiga model yang dikembangkan untuk melihat sejauh mana harapan orang hingga ia dapat termotivasi dalam bekerja, yaitu memperediksi usaha, memprediksi prestasi, dan memprediksi kepuasan.⁵⁷

Pertama, memperidiksi usaha, yaitu fungsi nilai yang dirasakan sebagai penghargaan yang menunjukkan nilai penghargaan dan probabilitas usaha yang dirasakan. Di mana bawahan atau pekerja akan memperlihatkan kinerja yang lebih baik dan usaha untuk memperbaiki pekerjaan pada saat ia sudah mendapatkan penghargaan yang setimpal dari atasan atau pemimpin. Kedua; memprediksi prestasi, yaitu menunjukkan bahwa hubungan antara usaha dan prestasi tergantung pada kemampuan dan karakter bawahan dan persepsi. Artinya seseorang yang mempunyai

⁵⁶ Ibid, 247

⁵⁷ Kreitner, *Perilaku Organisasi*, 304-305

kemampuan berprestasi tinggi akan menunjukkan kinerja lebih baik ketimbang mereka yang mempunyai kemampuan berprestasi rendah. Atau seseorang yang memahamai sesuatu yang dapat mencapai prestasi akan lebih prduktif daripada mereka yang tidak mengetahui diri untuk berprestasi. Ketiga; memprediksi kepuasan, yaitu setiap orang merasakan penghargaan untuk berprestasi baik intrinsik maupun ekstrinsik. Penghargaan intrinsik diberikan oleh diri sendiri yang terdiri dari hal-hal yang tidak nyata seperti pemahaman terhadap tujuan dan prestasi. Sedangkan penghargaan ekstrinsik adalah hasil nyata berupa upah dan pengakuan publik.

4) Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Adam. Adapun komponen dari teori ini adalah *input*, *outcome*, *comparison person*, dan *equity-in-equity*. Esensi dari teori keadilan adalah bahwa karyawan membandingkan upaya dan imbalan mereka dengan karyawan lain dalam situasi kerja yang sama. Teori motivasi ini didasarkan pada asumsi bahwa individu yang bekerja dalam rangka memperoleh tukaran imbalan dari organisasi, dimotivasi oleh suatu keinginan untuk diperlakukan adil di perkerjaan.

Masalah keadilan dalam dunia kerja yang memberikan motivasi kepada seseorang sering diukur dengan takaran ia diperlakukan tidak adil apabila perlakuan kepadanya tidak

menguntungkan, dan sebaliknya jika ia merasakan perlakuan kepada tidak merugikan dirinya, maka ia menganggap telah mendapatkan keadilan.

Perlakuan yang dirasakan akan menentukan sikap perilaku kerja seseorang, saat ia merasa tidak diperlakukan adil, maka motivasi kerja turun atau tidak ada sama sekali. Tapi jika ia merasa diperlakukan dengan adil, maka motivasi untuk melakukan pekerjaan akan meningkat. Persepsi adil dan tidak adil yang dianggap oleh seseorang biasanya menggunakan tiga kategori referensi yaitu; orang lain, sistem yang berlaku-terutama menyangkut upah dan gaji, dan diri sendiri.⁵⁸

Orang yang berada dalam ruang lingkup pekerjaan ada beberapa hal yang menjadi pertimbangan bahwa ia diperlakukan adil atau tidak adil, antara lain perbandingan dengan orang lain. Seseorang untuk menilai dirinya mendapatkan perlakuan adil atau tidak dengan melihat orang lain yang mempunyai posisi dengan dirinya dalam pekerjaan dalam hierarki yang sama dan tanggung jawab yang sama. Jika terdapat perbedaan yang dirasakan, maka secara otomatis dalam diri seseorang muncul persepsi bahwa dirinya sudah diperlakukan tidak adil. Atau bisa juga dilihat dari sistem yang berlaku sebagai perbandingan. Biasanya dalam sebuah organisasi terdapat suatu sistem

⁵⁸ Siagian, *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, 175.

tertentu yang berkaitan dengan peningkatan kapasitas sumber daya organisasi, baik peraturan pemerintah tentang organisasi itu atau ketentuan-ketentuan yang berlaku di dalam organisasi itu sendiri. Seperti satu organisasi satu dengan organisasi yang lain mempunyai aturan yang berbeda, jika pada posisi A pada satu organisasi mempunyai gaji lebih tinggi daripada posisi A di organisasi yang lainnya. Atau orang merasa tidak diperlakukan adil dengan melihat dirinya sendiri sebagai pembanding. Di mana setiap orang memasuki suatu organisasi sebagai tempat mengadu nasib dengan berbagai hal yang mungkin awalnya bersifat egosentris, artinya setiap orang mempunyai persepsi tertentu tentang diri sendiri yang tercermin dari berbagai hal seperti; filsafat hidupnya, latar belakang sosialnya, latar belakang pendidikannya, usianya, pengalamannya dan mungkin juga jumlah tanggungannya, dan nilai-nilai yang dianutnya.⁵⁹

Dari sisi pemegang kebijakan organisasi, ketidakadilan biasanya muncul karena beberapa faktor yaitu; latar belakang pendidikan, asal-usul, kedaerahan, kesukuan, pertalian darah dan faktor-faktor lainnya yang bersifat subyektif dan juga mungkin tidak rasional.⁶⁰

⁵⁹ Ibid, 178

⁶⁰ Ibid, 176.

Perlakuan tidak adil pimpinan kepada bawahan atau karyawan akan menyebabkan motivasi bawahan menurun untuk bekerja dan ini akan merugikan organisasi sendiri. Oleh karena itu sebaiknya seorang pemimpin dapat membuat keputusan yang proposial dalam organisasi, artinya seseorang ditempatkan dan diprioritaskan sesuai dengan tempatnya. Jika orang yang ahli tertentu diberikan prioritas yang berbeda dengan orang biasa-biasa saja dalam organisasi mungkin tidak akan menyebabkan rasa ketidakadilan, tapi pada saat seseorang yang ahli diberikan porsi yang sama dengan orang yang tidak ahli tentu akan ada rasa ketidakadilan pada diri orang yang ahli, atau begitu juga sebaliknya jika mereka sama-sama tidak ahli, tapi salah seorang dari mereka diberikan prioritas yang berbeda.

Sebagai pemimpin, tentu membuat rasa adil dalam lingkungan kerja adalah keharusan agar dinamika kerja dapat berjalan dengan baik. Ada beberapa cara untuk memulihkan keadilan dalam pekerjaan antara lain:

- a) Perubahan masukan yaitu masukan yang bisa diubah adalah keandalan, kerjasama dengan pihak lain, inisiatif, dan penerimaan tanggung jawab.
- b) Perubahan hasil yaitu memutuskan untuk mengkonfrontasi dengan pimpinannya dan

meminta suatu peningkatan, lebih banyak waktu istirahat atau penugasan yang lebih baik.

- c) Perubahan sikap dengan mempergunakan waktu secukupnya untuk membuat kontribusi yang baik.
- d) Perubahan orang yang menjadi pembanding. Orang pembanding bisa diubah dengan membuat pembandingan dengan rasio masukan dari beberapa orang lain.
- e) Perubahan masukan atau hasil dari orang pembanding. Kalau orang pembanding adalah rekan kerja, mungkin dapat dicoba untuk mengubah masukannya. Memperlambat atau mengambil tanggung jawab lebih besar pada suatu proyek mungkin merupakan contoh percobaan yang dapat dilakukan.
- f) Perubahan situasi, yaitu mungkin berhenti dari pekerjaan untuk mengubah ketidakadilan. Ia juga bisa beralih tugas untuk keluar dari situasi yang tidak adil.⁶¹

5) Teori Atribusi

Teori atribusi adalah teori tentang motivasi di mana seseorang akan termotivasi karena ada hubungan sebab akibat antara satu dengan lainnya. Di mana ada proses orang menafsirkan dan menialai

⁶¹ Gibson, Ivacevich, Donnelly, *Organizations 8th*. 249-250.

sebab-sebab bagi munculnya perilaku yang tampak dari diri mereka sendiri maupun perilaku orang lain.⁶²

Ada dua tokoh dalam teori ini yaitu model Kelley dan model Weiner. Hubungan sebab akibat Kelley didasarkan pada pandangan yang dirintis oleh Fritz Heider, bahwa perilaku dapat dihubungkan dengan faktor internal di dalam individu atau dengan faktor eksternal yang ada di lingkungan.⁶³

Hipotesis Kelley menyatakan bahwa orang-orang membuat hubungan sebab akibat setelah mengumpulkan informasi tentang tiga dimensi perilaku yaitu; konsensus, perbedaan, dan konsistensi.⁶⁴ Tiga dimensi ini secara independen berubah-ubah, sehingga membentuk berbagai kombinasi dan mengarah pada hubungan yang berbeda-beda.

Hubungan sebab akibat yang internal cenderung dibuat ketika perilaku yang diamati bercirikan konsensus yang rendah, perbedaan yang rendah dan konsistensi yang tinggi. Ketika kinerja buruk terjadi hanya pada satu dari beberapa tugas dan kinerja buruk terjadi hanya selama satu masa waktu, maka pemimpin akan menghubungkan kinerja buruk seseorang dengan sumber eksternal, seperti tekanan rekan sekerja atau tugas yang sangat sulit. Sebaliknya, kinerja akan berhubungan

⁶² Wijono, Psikologi..., 54.

⁶³ Kreitner, *Perilaku Organisasi*, 226-227

⁶⁴ *Ibid*, 227

dengan ciri-ciri pribadi seseorang hanya jika individu tersebut sedang berkinerja buruk, ketika kinerja rendah ditemukan untuk beberapa tugas.

Sedangkan Bernard Weiner mengembangkan model hubungan sebab akibat untuk menjelaskan perilaku yang diraih dan untuk memprediksikan perubahan-perubahan dalam motivasi dan kinerja.

Weiner percaya bahwa proses hubungan sebab akibat bermula setelah individu menjalankan tugas. Kinerja orang mengarahkan dirinya untuk menilai, apakah pekerjaan berhasil atau tidak berhasil. Evaluasi ini kemudian menghasilkan analisis sebab akibat untuk menentukan jika kinerja berhubungan dengan faktor internal dan eksternal.⁶⁵

6) Teori X dan Y dari McGregor

Dalam teori ini, McGregor memandang manusia dalam dua bentuk yaitu positif dan negatif. Dalam teori "X" pada dasarnya manusia cenderung berperilaku negatif, sedangkan teori "Y" pada dasarnya manusia cenderung berperilaku positif.⁶⁶ Teori X dan Y ini mengasumsikan bahwa sebenarnya seseorang yang bekerja, ia tidak bekerja kecuali ia berada dalam tekanan atau paksaan dan sebenarnya seseorang bekerja karena kerelaan untuk bekerja, tanpa mengharapkan imbalan apapun. Teori ini adalah hubungan positif dan negatif pada diri seseorang yang bekerja dan termotivasi untuk

⁶⁵ Ibid, 228.

⁶⁶ Sondang P. Siagian, *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, 162.

bekerja. Pada dasarnya ada empat asumsi dalam teori "X" ini yaitu:

- a) Karyawan pada dasarnya tidak suka bekerja, dan harus dipaksa, bila memungkinkan ia akan menghindari pekerjaan.
- b) Karena karyawan tidak suka bekerja dan harus dipaksa, dikendalikan, serta diberi sanksi yang keras untuk dapat menyelesaikan tugasnya.
- c) Karyawan akan menghindari dari tanggung jawab dan hanya akan menerima perintah secara langsung (dipaksa) sedapat mungkin.
- d) Karyawan mengharapkan keamanan penuh dari organisasi di dalam melakukan pekerjaan dan memiliki sedikit ambisi.⁶⁷

Sebaliknya, menurut teori "Y" diasumsikan bahwa seseorang memiliki ciri-ciri:

- a) Seseorang memandang kegiatan bekerja sebagai hal yang alamiah seperti halnya beristirahat dan bermain.
- b) Seseorang akan berusaha melakukan tugas tanpa terlalu diarahkan dan akan berusaha mengendalikan diri sendiri.
- c) Pada umumnya seseorang akan menerima tanggung jawab yang lebih besar.
- d) Seseorang akan berusaha menunjukkan kreativitasnya dan oleh karenanya akan berpendapat bahwa pengambilan keputusan

⁶⁷ Manahan P. Tampubolon, *Perilaku Keorganisasian* (Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia, 2004), 89.

merupakan tanggung jawab mereka juga dan bukan semata-mata tanggung jawab orang-orang yang menduduki jabatan manajerial.⁶⁸

Teori X dan Y ini jika dibandingkan dengan teorinya Maslow maka pada teori X, seseorang lebih mementingkan pemuasan kebutuhan paling rendah, seperti kebutuhan pokok dan kurang memberikan perhatian pada kebutuhan yang lebih atas lagi yaitu aktualisasi diri. Sedangkan pada teori Y, seseorang lebih ingin memenuhi pemuasan kebutuhan yang sifatnya psikologis dan non-material dan bukan pemuasan terhadap kebutuhan yang sifatnya kebendaan.

Motivasi dan Kepemimpinan

Motivasi adalah perpaduan antara keinginan dan energi untuk mencapai tujuan tertentu. Memengaruhi motivasi seseorang berarti membuat orang tersebut melakukan apa yang kita inginkan. Karena fungsi utama dari kepemimpinan adalah untuk memimpin, maka kemampuan untuk memengaruhi orang adalah hal yang penting.

Seorang pemimpin mempunyai peran yang sangat penting dalam menciptakan suasana kerja yang baik dan efektif, sehingga bawahannya dapat termotivasi untuk bekerja. Tidak hanya di dalam ruang kerja, tapi di luar pekerjaan pun mempunyai ikatan yang

⁶⁸ Siagian, *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, 163.

Motivasi Pemimpin dalam Mengembangkan Organisasi Pondok Pesantren berbeda. Karena motivasi seseorang akan ditentukan oleh motivatornya, terutama pemimpinnya.⁶⁹

Pemimpin dalam sebuah organisasi atau perusahaan dianggap sebagai orang yang melebihi kemampuan dari lainnya untuk mengatur dan mengurus semua sistem dalam organisasi, dan berusaha menciptakan dunia organisasi dinamis dan lebih maju. Oleh karena itu, pemimpin menjadi tonggak dalam menciptakan harmonisasi organisasi yang dipimpinnya. Kalau alat dan fasilitas mungkin dapat disediakan dengan cepat, tapi human beingnya sendiri menjadi problem tersendiri dan paling susah untuk diajak berpikir seperti keinginan organisasi.

Pemimpin di sini bagaimana berusaha menciptakan suasana semangat kerja dalam organisasi, dengan usaha, cara, dan trik agar mereka mejadi sebuah bagian dari organisasi sehingga mereka dalam melakukan pekerjaan bukan hanya sekedar sebagai pekerja bawahan atau babu, tapi mereka juga mempunyai andil dalam memajukan organisasi.

Seorang pemimpin dapat melibatkan orang-orang yang dipimpinnya dengan menciptakan kondisi yang mendorong motivasi para karyawan. Motivasi dapat dikembangkan dengan menemukan kebutuhan (bawahan) yang bersifat fisik, keamanan, mental, psikologi, sosial, dan ekonomi dalam lingkungan kerja dan menciptakan kondisi bagi pemenuhan kebutuhan tersebut. Faktor kebutuhan dapat menjadi motivasi yang mampu mendorong para bawahan untuk bekerja. Motivasi dapat dikembangkan dengan menciptakan suatu keinginan untuk bekerja keras/giat, berprestasi dan sukses. Keinginan untuk bekerja keras, berprestasi, dan sukses

⁶⁹ F. Herzberg, B. Mausner dan B.B Snyderman, *Motivation at Work* (Newyork: John Willey & Sons, 1959),

dapat didorong dengan memberikan tantangan sugestif yang memberi motivasi untuk bertindak.

Motivasi dalam kepemimpinan dimaksudkan untuk memberikan dorongan bagi setiap karyawan guna terlibat dalam kerja secara maksimal. Hal ini dapat dilakukan dengan membangun, mendorong, serta mendukung semangat dan moral dengan gaya positif (untuk menghindari manipulasi). Pemimpin perlu memberikan dorongan agar orang-orang yang dipimpinnya belajar menghargai pekerjaan dan bersyukur untuk setiap hasil kerja yang dicapainya. Mereka harus disadarkan, bahwa berprestasi dalam pekerjaan justru menaikkan harga diri mereka. Mereka juga perlu diberi dorongan untuk bekerja aktif yang dilakukan dengan sukacita, sehingga membawa manfaat positif serta nilai lebih bagi diri, pemimpin, organisasi, serta lingkungan kerja.

Pemimpin tidak bekerja sendirian, ia membutuhkan bantuan orang lain, dalam hal ini adalah bawahannya atau orang ia pimpin. Maka memotivasi bawahan untuk melaksanakan pekerjaan dengan pihak lain, merupakan salah satu tugas pokok para pemimpin.

Karena motivasi masuk dalam kategori perilaku organisasi, maka salah satu determinan perilaku adalah motivasi.⁷⁰ Motivasi bergubungan dengan ide gerakan dan apabila kita menyatakannya secara amat sederhana, maka sebuah motif merupakan sesuatu hal yang mendorong atau menggerakkan kita untuk berperilaku dengan cara tertentu.

Motivasi akan melahirkan perilaku, dari perilaku akan ada pelaksanaan pekerjaan. Pelaksanaan pekerjaan dalam hal ini

⁷⁰ Winardi, *Motivasi...*, 78

Motivasi Pemimpin dalam Mengembangkan Organisasi Pondok Pesantren merupakan perilaku organisatoris yang dipilih oleh seseorang guna mencapai tujuan-tujuan pribadinya, yakni tujuan-tujuan yang dianggapnya penting untuk bergerak ke depan. Jadi seseorang pemimpin yang mementingkan hasil pekerjaan merupakan seorang pemimpin yang mementingkan motivasi. Ia akan memanfaatkan hubungan pribadinya dengan kekuasaannya atas lingkungan kerja sebagai alat-alat motivasional (*motivastional tool*).⁷¹

Sebagai seorang pemimpin, seharusnya mempunyai kelebihan sehingga dapat memotivasi bawahannya atau karyawannya. Tidak hanya pada tataran dalam ruangan kerja, tapi luar kerja juga dapat dilakukan. Ada beberapa cara memberikan motivasi, mungkin dapat dilakukan oleh seorang pemimpin, yaitu; *motivating by Force*, *Motivating by enticement*, dan *motivating by identification*.⁷²

a. *Motivating by Force*

Motivating by force adalah memotivasi seseorang dengan kekuatan yang dilakukan oleh pemimpin. Kekuatan yang digunakan bisa dengan posisi jabatan yang ia pegang untuk memaksa seseorang untuk melakukan sesuatu yang dikehendaki. Cara ini memang sedikit ekstrim karena biasanya memotivasi dengan cara seperti ini lebih sering dilakukan dengan cara mengancam, menakut-nakuti, memberi sanksi, memberi hukuman, menskors dari pekerjaan, dan lain sebagainya yang semisal.

⁷¹ Ibid, 417

⁷² Slamet Santoso, *Teori-Teori psikologi Sosial*, (Bandung: PT. Refika Aditama, 2010), 115-116

Bagi seorang pemimpin sebuah masyarakat, mungkin pada masyarakat yang masih primitif, layak untuk diterapkan. Akan tetapi pada masyarakat yang sudah maju tidak dapat diterapkan, karena pasti akan terjadi penolakan dari mereka. Atau begitu juga dengan pemimpin dalam sebuah organisasi, bagi mereka yang belum tahu sama sekali dengan pekerjaan yang akan dilakukan dapat dilakukan untuk pertama kali, tapi saat pekerjaan sudah dapat dimengerti, maka cara seperti ini tidak akan efektif malah akan memberikan dampak yang negatif dan membuat bawahan atau karyawan tidak akan betah dan lebih parah meninggalkannya.

b. *Motivating by Enticement*

Motivating by Enticement merupakan motivasi dengan memberikan tujuan atau ajakan kepada seseorang untuk melakukan sesuatu yang diinginkan dengan diiming-imingi imbalan tertentu.

Cara memotivasi seperti ini banyak dilakukan dan hampir semua orang melakukan cara ini untuk ketercapaian tujuannya dalam pekerjaan tertentu atau pencapaian tertentu.

Dalam tataran organisasi pemimpin memang perlu melakukan ini, tapi tidak melakukannya terus menerus, tapi waktu-waktu tertentu. Seperti yang dilakukan oleh banyak organisasi dan perusahaan dengan memberikan penyematan karyawan terbaik tahun ini dan memberikan mereka hadiah tertentu atau menaikkan jabatannya.

Tapi memotivasi dengan cara ini efektif tapi jarang bertahan lama, karena pada tataran tertentu di saat seseorang

sudah dapat memenuhi hadiah yang diiming-imingi dengan usaha sendirinya, maka secara otomatis ia tidak akan termotivasi untuk melakukan persaingan mendapatkan hadiah. Atau ia tidak dapat mencapainya dengan usaha maksimal, maka ia pun tidak akan termotivasi untuk melukukannya. Misalkan saja, seorang pemimpin yang memberikan penghargaan bagi karyawan terbaik dengan hanya memberikan pakaian. Bagi mereka yang tidak cukup dengan gaji yang diberikan untuk membeli seperti hadiah yang dijanjikan, maka akan termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik. Tapi bagi mereka yang mampu untuk membeli sekedar pakaian, maka ia tidak akan termotivasi untuk bersaing, walaupun tentunya bukan berarti ia akan bekerja asal-asalan, tentu ada hal lain yang akan memberikan motivasinya untuk bekerja lebih baik.

Atau orang tidak akan termotivasi lagi pada saat ia sudah jenuh dan tidak dapat mencapainya. Seperti dalam organisasi MLM, pada saat ia masuk pertama kali, dengan iming-iming hadiah dan keuntungan yang bermilyar-milyar, ia akan sangat termotivasi untuk mencapai jenjang tertentu. Akan tetapi pada saat level yang akan ia capai tidak tercapai, maka secara perlahan tidak akan tertarik lagi dan bahkan akan meninggalkannya.

c. *Motivating by identification*

Motivasi dengan cara ini adalah motivasi dengan menggunakan pengenalan dan pemberian motivasi melalui pengenalan tingkah laku pemberi motivasi dan penerima motivasi. Cara ini dapat dilakukan dengan memberikan kepercayaan kepada seseorang yang menjadi bawahannya

untuk melakukan pekerjaan tertentu. Atau memberikan pengakuan akan eksistensinya dan kredibilitasnya terhadap pekerjaan yang ia jalani, tidak terlalu banyak intervensi dari atasan, sehingga ia akan lebih percaya diri.

Pemberian motivasi dengan cara seperti ini akan menciptakan tingkah laku yang lebih bertahan lama, terutama di dalam organisasi atau di dalam masyarakat sendiri.

Sebagai seorang pimpinan sebuah organisasi publik, setidaknya-tidaknya mempunyai tanggung jawab dalam memotivasi bawahan. Menurut Armstrong ada beberapa strategi untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai. Strategi yang diterapkan antara lain adalah sebagai berikut :

- 1) Strategi penggunaan pendekatan yang disederhanakan.
- 2) Strategi penggunaan metode motivasi.
- 3) Strategi menyatukan semua cara untuk memotivasi.

Hal ini dilakukan untuk memberikan kesempatan kepada bawahan menentukan sasaran dan memberikan umpan balik yang positif jika mereka melakukan sesuatu dengan benar dan umpan balik negatif jika mereka melakukan kesalahan termasuk di dalamnya adalah model motivasi.

Atau bagi seorang pemimpin secara khusus yang ingin menimbulkan minat pribadi untuk mau bekerja dan berprestasi secara optimal, ada beberapa prinsip yang bisa diikuti, yaitu; 1). Prinsip partisipasi, 2), prinsip komunikasi, 3). Prinsip mengakui andil bawahan, 4). Prinsip

pendelegasian wewenang, dan 5). Prinsip memberikan perhatian timbal balik.⁷³

Namun cara yang paling baik untuk memotivasi karyawan adalah melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan. Saran, rekomendasi, dan kritik adalah pendorong yang paling efektif dan sangat memotivasi organisasi yang berani menerapkannya.

Motivasi dan Produktivitas

Tidak dapat disangkal bahwa motivasi memberikan pengaruh yang sangat besar pada produktivitas kerja individu dalam sebuah organisasi. Karena motivasi di sini memberikan stimulus pada setiap individu untuk menunjukkan peran masing-masing untuk kemajuan organisasi. Lain halnya dengan mereka yang tidak punya motivasi sama sekali, maka pekerjaan yang dilakukan pun hanya sebatas menyelesaikan saja, baik dan buruknya tidak menjadi kepeduliannya.

Seseorang yang bekerja dalam sebuah organisasi tentu mempunyai tujuan tertentu untuk pribadinya sendiri atau untuk organisasi tempat ia bekerja. Kepentingan pribadinya mungkin menyangkut seberapa jumlah gaji yang ia terima dari hasil kerjanya, sedangkan untuk organisasi sendiri seberapa besar tenaganya diperlukan untuk kemajuan organisasi.

Motivasi dalam bekerja tidak lain adalah untuk meningkatkan produktifitas kerja dari semua karyawan atau pegawai. Tapi produktifitas tidak akan tercapai dengan baik, kecuali jika para karyawan mendapatkan kepuasan dalam bekerja. Oleh

⁷³ Veithzal Rivai, *Kiat Memimpin dalam Abad ke -21*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2004), 247-248

karena itu, untuk dapat menciptakan produktifitas yang lebih tinggi, maka mereka juga harus mendapatkan kepuasan. Semakin tinggi kepuasan yang didapatkan maka semakin tinggi produktifitas pekerjaan yang mereka lakukan.

Setiap individu di tempat kerja selalu dipengaruhi oleh dua situasi, yakni: 1) *satisfiers/Motivation*, yakni suatu situasi yang dapat menjadi sumber kerja seperti pencapaian tujuan, penemuan baru, nekerja sendiri, bertanggung jawab dan kemajuan. 2). *Dissatisfier*, yaitu semua faktor yang menyebabkan terjadinya situasi yang mendatangkan ketidakpuasan, seperti teknik supervisi, kebijakan administrasi, tugas keamanan, dan status kerja.⁷⁴

Untuk itu, seorang manajer atau pemimpin harus mampu memberikan kepuasan kepada bawahannya. Ada beberapa hal dan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain; 1). Balas jasa yang adil dan layak, 2). Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian, 3). Berat ringannya pekerjaan, 4). Suasana dan lingkungan pekerjaan, 5). Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, 6). Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya, dan 7). Sifat pekerjaan monoton atau tidak.⁷⁵ Di lain tempat Stephen Robbins menganggap bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, rekan sekerja yang mendukung, kesesuaian keperibadian dengan pekerjaan.⁷⁶

⁷⁴ Slamet Santoso, *Teori-Teori Psikologi Sosial*, (Bandung: PT. Refika Aditama, 2010), 122

⁷⁵ Melayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya* (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), 203.

⁷⁶ Stephans Robbins, *Organization Behaviour* (New Jersey: A Simon & Schuster Company, 1996), 181

Dari bawahan sendiri, hal-hal menjadi faktor yang mempengaruhi produktifitas dan prestasi kerja yaitu memiliki kemampuan untuk berprestasi, dan memiliki motivasi kemauan untuk berprestasi.⁷⁷

Kemampuan untuk berprestasi maksudnya adalah setiap orang mempunyai kemampuan yang berbeda-beda dalam hal bakat termasuk juga intelegensi (kecerdasan). Bakat akan dapat dikembangkan apabila diberikan kesempatan untuk mengembangkannya, baik melalui pendidikan atau pelatihan. Jika bakat yang potensial tidak dikembangkan maka tidak akan dapat menjadi sebuah kemampuan. Begitu juga dengan sebaliknya orang yang tidak berbakat dalam bidang tertentu, diberikan pendidikan dan pelatihan pun tidak akan memberikan dan meningkatkan kemampuannya.

Oleh karena itu seorang pemimpin dalam sebuah perusahaan harus dapat melihat kemampuan karyawannya agar pekerjaan di dalam kantor lebih efektif dan maju dengan lebih baik.

Sedangkan motivasi kemampuan untuk berprestasi dapat dipengaruhi oleh lingkungan fisiknya sendiri dan lingkungan sosial. Lingkungan fisik di sini maksudnya adalah hal-hal yang berkaitan dengan kebendaan dalam ruang kerja, seperti lampu, jendela, meja, pendingin dan lain sebagainya. Oleh karena itu, biasanya fasilitas yang lebih baik akan memotivasi seseorang untuk berprestasi dan produktif.

Sedangkan lingkungan sosial adalah sejauh mana antara satu orang dengan lainnya dapat saling membantu untuk berprestasi. Tidak terlalu banyak persaingan yang tidak sehat,

⁷⁷ Veithzal Rivai, *Kiat Memimpin dalam Abad ke -21*, 245.

sehingga akan menimbulkan rendahnya produktifitas masing-masing orang, karena sibuk dengan orang lain yang akan mengejar dan melewatinya.

KESIMPULAN

Permasalahan motivasi adalah permasalahan yang sangat urgen dalam kehidupan manusia, tidak hanya untuk bisa menciptakan sebuah budaya, tapi hanya untuk bergerak saja, orang membutuhkan motivasi.

Untuk itu motivasi dibutuhkan bagi setiap manusia, baik yang langsung berada dalam dirinya atau yang berada di luar dirinya. Dalam kajian psikologi motivasi yang berkembang adalah motif dengan sifat lebih internal dalam diri seseorang. Sedangkan dalam proses interaksi dan seperti manajemen, maka lebih banyak disebut sebagai motivasi murni, karena ia lebih bersifat dari luar dirinya, terutama orang yang lebih atas darinya.

Kalaupun sebenarnya antara motivasi dan motif adalah dua hal yang tidak bisa terpisahkan, karena itu adalah proses alamiyah dalam diri manusia pada saat-saat tertentu yang dapat ditangkap oleh anggota tubuhnya.

Dari segi teori antara Abraham Maslow dan Herzberg sebenarnya mengungkap akan ketercapaian kebutuhan dasar manusia yang mengarah kepada pemenuhan dan kepuasan dari individu. Setelah ia mendapatkan kebutuhannya, maka ia akan termotivasi. Kemudian selanjutnya dipertahankan motivasi melalui aktualisasi diri.

Kalau dalam teori Abraham Maslow ada 5 kebutuhan dasar yang menjadi kebutuhan setiap manusia dan harus terpenuhi agar dapat termotivasi untuk bekerja. Walaupun empat kebutuhan dasar

Motivasi Pemimpin dalam Mengembangkan Organisasi Pondok Pesantren sifatnya hanya homeoestesis, dan aktualisasi diri yang murni motivasi dari luar diri individu.

Herzberg sendiri dengan teori dua faktornya, yaitu faktor motivasi dan faktor higine. Yang mana faktor motivasi memberikan dominasi yang lebih ketimbang faktor higine, yan ini sama pada aktualisasi dari Abraham Maslow.

Pemimpin atau atasan memberikan pengaruh besar terhadap motivasi dan produktivitas kerja bawahan. Karena pemimpin dianggap sebagai orang yang melebihi lainnya, maka posisi pemimpin sebagai motivator akan sangat penting. Di samping pemimpin dapat memnuhi kebutuhan bawahan sehingga mereka dapat terpuaskan dan produktivitas kerja dapat tercapai sesuai dengan tujuan.

DAFTAR PUSTAKA

- Boeree, C. George. 2007. *Persolanality Theories: Melacak Kepribadian Anda Bersama psikolog Dunia*. terj. Jogjakarta: Prismsophie.
- Davis, Keith. 2000. *Human Behavior at Work; Organizational Behavior*. seventh Edition. terj. Jakarta: Erlangga.
- Dimiyati , Mahmud M,. 1990. *Psikologi; Suatu pengantar*. Yogyakarta: BPFE.
- Echols, John M. dan Hassan Shadily. 2005. *Kamus Inggris-Indonesia* . Jakarta: PT. Gramedia.
- Elliot, dkk. 2000. *Competence Valuation as a Strategic Intrinsic Motivation Process*. Journal of Personality and Social Psychology, vol 26:7.
- F. Herzberg, B. Mausner dan B.B Snyderman. 1959. *Motivation at Work* .Newyork: John Willey & Sons.

- Gerungan, W.A.. 1988. *Psikologi Sosial*. Bandung: Eresco.
- Ghufran, M. Nur dan Rini Risnawita S.. 2010. *Teori-Teori Psikologi*.
Jogjakarta: Ar-Ruzz Media,.
- J. Winardi. 2004. *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen* .
Jakarta: Rajawali Press.
- Jarvis, Matt. 2010. *Teori-Teori Psikologi: Pendekatan Modern untuk Memahami Perilaku, Perasaan, dan Pikiran Manusia*. terj.
Bandung: Penerbit Nusa Media.
- Kreitner , Robert dan Angelo Kinicki. 2005. *Perilaku Organisasi*. terj.
Jakarta: Salemba Empat.
- Maslow , Abraham H.. 1994. *Motivasi dan Kepribadian; teori motivasi dengan pendekatan hierarki kebutuhan manusia*.
Terj. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Melayu Hasibuan. 2001. *Manajemen Sumber Daya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Peter Salim dan Yenny Salim. 1991. *Kamus Bahasa Indonesia Kontemporer*. Jakarta: Modern English Press.
- Reber, Arthur S. dan Emily S. Reber. 2010. *The Penguin Dictionary of Psychology*, terj. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Kiat Memimpin dalam Abad ke -21*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins , Stephans. 1996. *Organization Behaviour* . New Jersey: A Simon & Schuster Company.
- Saleh, Abdul Rahman. 2008. *Psikologi Suatu pengantar dalam perspektif Islam*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Santoso, Slamet. 2010. *Teori-Teori psikologi Sosial*. Bandung: PT. Refika Aditama,
- Siagian, Sondang P. 1995. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. Rieneka Cipta.

Motivasi Pemimpin dalam Mengembangkan Organisasi Pondok Pesantren

Tampubolon, Manahan P. 2004. *Perilaku Keorganisasian*. Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia.

Terry, George R.. 2009. *Prinsip-Pinsip Manajemen*. terj. Jakarta: PT. Bumi Aksara,

Toha, Miftah. 2007. *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Wijono, Sutarto. 2010. *Psikologi Industri dan Organisasi: Dalam Suatu Bidang Gerak Psikologi Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenada Media Group.