

KONSEP MOTIVASI DASAR DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

Muhammad Zainul Arifin¹
azzam.arifin53@gmail.com

Sulistiyorini²
tyorinis261@gmail.com

Abstrak

Motivasi adalah suatu rangsangan atau keinginan dan daya penggerak kemauan seseorang untuk bekerja. Setiap motivasi memiliki tujuan, arah dan ketekunan individu yang ingin dicapai. Motivasi juga dapat diartikan sebagai suatu proses yang menyebabkan perilaku seseorang menjadi bergairah, terarah, dan tidak mudah putus asa. Motivasi berperan dalam memberikan dorongan kepada seseorang atau anggota organisasi untuk bekerja dan berusaha mencapai prestasinya. Beberapa teori motivasi yang diuraikan pada uraian di atas sebenarnya adalah uraian untuk lebih memahami motivasi kerja di sebuah lembaga pendidikan Islam.

Kata kunci: Motivasi, Lembaga Pendidikan Islam

Abstract

Motivation is a stimulus or desire and the driving force of a person's willingness to work. Each motivation has a purpose, direction and individual persistence to be achieved. Motivation can also be interpreted as a process that causes a person's behavior to be passionate, directed, and not easily discouraged. Motivation plays a role in providing encouragement to a person or organization member to work and try to achieve their achievements. Some of the motivational theories described in the description above are actually descriptions to better understand work motivation in an Islamic educational institution.

Keyword: Motivation, Islamic Education Institute

A. PENDAHULUAN

Memperbincangkan mengenai lembaga pendidikan yang bernama madrasah, agaknya akan selalu menarik dan tidak ada habis-habisnya. Terlebih yang dibicarakan adalah dari aspek manajemennya. Karena manajemen dalam suatu lembaga apa pun akan sangat diperlukan, bahkan – disadari atau tidak – sebagai prasyarat mutlak untuk tercapainya tujuan

¹ Mahasiswa Pascasarjana UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung

² Dosen UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung

yang ditetapkan dalam lembaga tersebut. Semakin baik manajemen yang diterapkan, semakin besar pula kemungkinan berhasilnya lembaga tersebut dalam mencapai tujuannya³.

Demikian pula sebaliknya. Realitas di lapangan lembaga-lembaga pendidikan Islam khususnya madrasah tingkat produktifitas masih jauh dari yang diharapkan. Dalam makalah ini akan dibahas sekilas mengenai manajemen madrasah terkait dengan problematika yang ada di dalamnya beserta dan pemecahannya beserta dengan formulasi dalam pengembangan madrasah.

Kata "madrasah" juga ditemukan dari akar kata yang sama yaitu "darasa", yang berarti "membaca dan belajar" atau "tempat duduk untuk belajar". Dari kedua bahasa tersebut, kata "madrasah" mempunyai arti yang sama: "tempat belajar". Jika diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia, kata "madrasah" memiliki arti "sekolah" kendati pada mulanya kata "sekolah" itu sendiri bukan berasal dari bahasa Indonesia, melainkan dari bahasa asing, yaitu *school* atau *scola*.

Sekolah adalah tempat peserta didik untuk dapat memperoleh pendidikan. Sekolah dapat diartikan sebagai sebuah lembaga tempat proses belajar-mengajar pada sebuah sistem pendidikan yang diakui oleh negara. Meskipun demikian terdapat juga beberapa sistem pendidikan yang bertujuan layaknya seperti sekolah formal dengan bentuk yang berbeda seperti yang dikenal istilah home schooling, akan tetapi sekolah adalah sistem pendidikan yang paling terkenal bahkan ada di setiap negara. Menurut Kamus besar bahasa Indonesia sekolah adalah bangunan atau lembaga belajar dan mengajar serta tempat menerima dan memberi pelajaran menurut dan sesuai tingkatan yang ditempuh. Tingkatan ini selanjutnya disebut jenjang yang ada, yakni tingkatan adalah sekolah dasar, Lanjutan dan Perguruan tinggi.

Madrasah merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam yang harus menunjukkan eksistensinya. Maka para personalia di lembaga tersebut harus termotivasi untuk berusaha memajukan lembaganya.

B. KONSEP DASAR MOTIVASI

Motivasi (*motivation*) kata dasarnya adalah motif (*motive*) yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Dengan demikian motivasi berarti suatu

³Hasibuan Malayu S.P, *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), 1.

kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar.⁴

Paul Hersey dan Ken Blanchard mengartikan motif sebagai kebutuhan, keinginan, dorongan, gerak hati dalam diri seseorang. Motif diarahkan pada tujuan, yang mungkin berada pada alam sadar atau mungkin berada pada alam bawah sadar. Kuat lemahnya motif menentukan motivasi seseorang.⁵

Robert C. Beck mengatakan bahwa motivasi berasal dari kata motif yang dapat diartikan sebagai tenaga penggerak yang memengaruhi kesiapan untuk memulai melakukan rangkaian kegiatan dalam suatu perilaku.⁶

Fred Luthans mendefinisikan motivasi sebagai suatu proses di dalam diri seseorang karena memiliki kebutuhan psikologis dan fisiologis sehingga menggerakkan perilaku untuk mencapai tujuan. Stephen P. Robbins mendefinisikan motivasi sebagai suatu proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah, dan ketekunan individual dalam usaha untuk mencapai tujuan.⁷

Terkait motivasi yang sudah dibahas diatas maka perlu diketahui bahwa motivasi merupakan suatu perangsang atau keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Setiap motivasi mempunyai tujuan, arah dan ketekunan individu yang ingin dicapai.⁸ Motivasi juga bisa diartikan sebagai proses yang menyebabkan tingkah laku seseorang menjadi bergairah, terarah, dan tidak mudah putus asa. Jika dilihat keberhasilan seseorang akan nampak sikap yang semangat, bahkan akan mendorong orang lain agar termotivasi pengalaman yang dibawah. Tujuan ini tidak lain untuk mencapai tujuan atau keberhasilan seseorang yang dimotivasi. Artinya bahwa perilaku seseorang itu pada umumnya dirasakan oleh keinginan untuk mencapai beberapa tujuan.⁹

Motivasi ada hubungannya dengan jenis atau peringkat kebutuhan manusia. Apabila seseorang bekerja, karena ada motif tertentu di belakang atau di balik kerjanya. Motif tertentu itu demikian kuatnya sehingga dapat menimbulkan semangat dan gairah dalam bekerja.

⁴ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Paktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008) , 351.

⁵ Paul Hersey & Ken Blanchard., *Manajemen Perilaku Organisasi : Pendayagunaan Sumber Daya Manusia.*, terjemahan Agus Dharma, (Jakarta: Erlangga, 2002), 16.

⁶Robert C. Beck, *Motivation Theories and Principle*. (New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1990), 21.

⁷ Stephen P. Robbins., *Perilaku Organisasi*, terjemahan Tim Indeks, (Jakarta: PT. Indeks, 2003), 208.

⁸Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, Terjemah Tim Indeks, (Jakarta: PT. Indeks, 2003), 208.

⁹Miftah Thoha, *Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2008), 206.

Semangat kerja ini merupakan suatu aktivitas untuk bekerja lebih giat, sehingga dengan demikian pekerjaan akan dapat diselesaikan lebih cepat dan lebih baik, sedangkan gairah kerja adalah kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Pemimpin akan berhasil mendorong dan memotivasi karyawannya itu bilamana ia telah mampu menciptakan suatu lingkungan yang menjamin adanya tujuan yang tepat bagi pemenuhan kepuasan kebutuhan para bawahannya. Tujuan inilah yang akan diwujudkan melalui aktivitas-aktivitas nyata dari seorang pekerja, seperti karyawan mendapatkan honor gaji yang terbilang menyesuaikan pekerjaan. Masing-masing orang dalam suatu organisasi atau lembaga mempunyai tujuan individu. Pekerja yang arif akan senantiasa memperhatikan kesinambungan atau kesesuaian antara tujuan individu dengan tujuan lembaga pendidikan Islam. Sehingga dengan demikian aktivitas yang dilakukan oleh individu dalam suatu lembaga tidak jauh menyimpang dari aktivitas sekolah. Jika terjadi kesenjangan antara tujuan individu dengan tujuan lembaga atau organisasi maka akan tercipta ketidakharmonisan kerja. Ini sering terjadi di lembaga pendidikan atau organisasi atau ditempat kerja lainnya. Seseorang akan mudah menyalahgunakan tugas kewajibannya untuk kepentingan individunya. Motivasi yang mengarahkan pencapaian tujuan adalah motivasi individu yang paling kuat. Hal seperti ini tidak akan memberikan keuntungan bagi lembaga pendidikan Islam. Untuk itu suatu usaha memperkecil kesenjangan bagi seseorang, sehingga individu-individu dalam lembaga tersebut termotivasi untuk mencapai tujuan sekolah.

Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan mencurahkan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan lembaga. Pada dasarnya sekolah bukan saja mengharapkan guru atau karyawan yang mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Kemampuan, kecakapan, dan keterampilan guru tidak ada artinya bagi sekolah, jika mereka tidak mau bekerja keras dengan mempergunakan kemampuan, kecakapan, dan keterampilan yang dimilikinya. Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu guru maupun karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi.

Peranan Motivasi Dalam Lembaga Pendidikan Islam

Guru atau rekan-rekan di lembaga pendidikan Islam merupakan suatu sumber penting bagi motivasi yang tinggi ataupun yang rendah. Untuk terus hidup dan berhasil baik, suatu

lembaga pendidikan Islam memerlukan guru dan karyawan yang cakap dan termotivasi pada waktu yang tepat. Dalam kenyataan praktik kerja sehari-hari, baik di sekolahan maupun di kantor-kantor, bisa disaksikan adanya sebagian guru yang mengajar lebih bersemangat atau bergairah daripada yang lain. Bergairah atau tidaknya seseorang dalam bekerja sangat ditentukan oleh dorongan motivasi pada orang tersebut. Seseorang yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi akan bekerja lebih bersemangat dari pada orang lain yang mempunyai motivasi kerja yang rendah. Oleh karena itu peran motivasi di lembaga pendidikan Islam berpengaruh terhadap sikap seseorang dalam kerjanya karna ini merupakan suatu masalah yang penting dalam menentukan bagaimana seseorang melaksanakan pekerjaan atau tugasnya di lembaga pendidikan Islam.

Peran motivasi sangat penting dalam menentukan hasil atau keberhasilan kerja. Seseorang bersedia melakukan suatu pekerjaan bila ia terdorong untuk melakukan faktor yang menjadi pendorong pada dasarnya cukup kuat serta mungkin juga tidak mendapat saingan dari sebab lain yang berlawanan. Demikian sebaliknya orang yang tiada merasa terdorong oleh faktor yang kuat, maka ia akan meninggalkan atau sekurang-kurangnya tidak bergairah melakukan pekerjaan itu. Faktor yang menjadi pendorong umum dinamakan faktor motivasi. Semua faktor tersebut pada dasarnya merupakan bentuk-bentuk motif yang mendorong seseorang melakukan pekerjaannya secara sungguh-sungguh.

Dalam bukunya Ambar T. Sulistiyani Rosidah menjelaskan ada dua jenis motif yakni motif intrinsik dan motif ekstrinsik¹⁰. Motif intrinsik yaitu dorongan yang terdapat dalam pekerjaan yang dilakukan. Misalnya, bekerja karena pekerjaan itu sesuai dengan bakat dan minat, dapat diselesaikan dengan maksimal dan terarah karena memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam menyelesaikannya.

Motif ekstrinsik yaitu dorongan yang berasal dari luar pekerjaan yang sedang dilakukan. Misalnya, bekerja karena upah atau gaji yang tinggi, merasa mulia karena pengabdian dan sebagainya.¹¹

Dengan demikian dalam proses motivasi seseorang akan melibatkan beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi. Ada dua faktor yaitu, faktor internal dan faktor eksternal.¹²

¹⁰Ambar T. Sulistiyani Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori, dan Pengembangan dalam konteks Organisasi Publik*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003), 193-194.

¹¹*Ibid.*, 194.

¹²Winardi, *Manajemen Perilaku*, (Bandung: PT. Citra Aditiya Bakti, 1992), 145.

Faktor internal berasal dari diri seseorang seperti, persepsi diri sendiri, prestasi, harapan, kebutuhan, dan kepuasan kerja. Faktor eksternal yang berasal dari luar seseorang seperti, sifat pekerja atau tugas, kelompok kerja, situasi lingkungan, sistem imbalan. Dua faktor inilah yang mempengaruhi seseorang bisa mencapai tujuan atau tidak. Jika ditarik di lembaga pendidikan Islam maka ada nilai keikhlasan setiap faktor internal maupun eksternal yang akan menghasilkan seseorang pengajar berhasil mensukseskan anak bangsa tanpa uang. Karna dalam konsep keislaman sifat ikhlas sangat sulit diterapkan, kecuali benar-benar ikhlas tanpa mengharapkan timbal balik. Ini yang menjadi perbedaan prestasi pengaruh faktor yang berbau keislaman dengan prestasi timbal balik secara umum. Misal, seorang guru pengajar di lembaga pendidikan Islam dengan tulus dan ikhlas ia bekerja semata-mata karna mengabdikan berharap mendapatkan barokah atau kebaikan-kebaikan dari Tuhan. Berbeda dengan niat mengajar dengan harapan timbal balik secara sistem imbalan yang diterima.

Teori Motivasi di Lembaga Pendidikan Islam

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 pemenuhan 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 memberikan motivasi besar. Seseorang yang kekurangan makanan, keamanan, kasih sayang, dan penghargaan kemungkinan besar akan lebih banyak membutuhkan makanan dari yang lainnya.¹³

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 pemuasan rasa lapar. Oleh karena itu ciri khas organisme lainnya dari manusia adalah keadaan yang selalu berubah dalam masalah falsafah kehidupannya 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-lainnya. Tapi berbeda dengan masyarakat yang kebudayaan

¹³ Abraham H. Maslow, *Motivasi dan Kepribadian; Teori Motivasi Dengan Pendekatan Hierarki Kebutuhan Manusia*, terj. (Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo, 1994), 45.

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 pekerja. 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.¹⁴

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.¹⁵ Di mana kebutuhan-kebutuhan tersebut besasal 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, ketergantunga, perlindungan, bebas dari rasa takut, cemas dan kekalutan, kebutuhan akan struktur, ketertiban, hukum, batas-batas, kekuatan pada diri pelindung, dan lain sebagainya.¹⁶

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.

¹⁴ Keith Davis, *Human Behavior at Work; Organizational Behavior, seventh Edition*, terj. (Jakarta: Erlangga. 2000), 71.

¹⁵ Mahmud M. Dimiyati, *Psikologi; Suatu pengantar* (Yogyakarta: BPFE, 1990), 195.

¹⁶ Abraham Maslow, *Motivasi dan Kepribadian*, 47.

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 sebagainya¹⁷

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 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.

¹⁷ Sutarto Wijono, *Psikologi Industri dan Organisasi: Dalam Suatu Bidang Gerak Psikologi Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Prenada Media Group, 2010), 29.

Karena manusia makhluk sosial maka ketergantungannya 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.¹⁸ Bahkan Maslow menjelaskan bahwa perkembangan kelompok, pribadi dan masyarakat seperti yang disebut sebelumnya pasti mempunyai maksud tertentu. Sebagaimana bermotif kehausana akan hubungan, keakraban, rasa saling memiliki, dan kebutuhan untuk mengatasi perasaan alienasi, tersendiri, keadaan yang asing, dan kesepian yang meluas.¹⁹

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 baik (*reputation*) atau *prestise*, status, keberhasilan, pengakuan, perhatian, dan penghargaan.²⁰

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

¹⁸ Abraham Maslow, *Motivasi dan Kepribadian*, 54.

¹⁹ *Ibid.*

²⁰ Sutarto Wijono, *Psikologi Industri*, 30.

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.²¹

Pemuasan kebutuhan terhadap harga diri akan membawa kepada keyakinan diri, kekuatan, kemampuan, dan pemenuhan diri. Contohnya, setiap karyawan umumnya mempunyai harapan 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 menimbulkan perasaan rendah diri, lemah dan tidak berdaya. Pada gilirannya perasaan ini melahirkan keputusan yang mendasar atau berbagai kecendrungan kompensatif atau neurotis. Suatu apresiasi terhadap perlunya kepercayaan diri yang mendasar dan pengertian bagaimana orang merasa tidak berdaya tanpa itu.²²

e) *Self Actualization*

Sesudah semua kebutuhan dasar terpenuhi, muncullah kebutuhan aktualisasi diri, kebutuhan menjadi sesuatu yang orang itu mampu mewujudkannya secara maksimal seluruh bakat kemampuan potensinya. Aktualisasi diri adalah keinginan untuk memperoleh kepuasan dengan dirinya sendiri (*Self fulfillment*), 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 kebutuhan-kebutuhan yang orang lain bahkan tidak menyadari ada kebutuhan semacam itu.

Kebutuhan ini adalah kebutuhan akan keinginan untuk bisa eksis menjadi dirinya sendiri dalam 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:

a) Memiliki persepsi akurat tentang realitas

²¹ Abraham Maslow, *Motivasi dan Kepribadian*, 55.

²² *Ibid.*, 56.

- b) Menikmati pengalaman baru
- c) Memiliki kecendrungan untuk mencapai pengalaman puncak
- d) Memiliki standar moral yang jelas
- e) Memiliki selera humor
- f) Merasa bersaudara dengan semua manusia
- g) Memiliki hubungan pertemanan yang erat
- h) Bersikap demokratis dalam menerima orang lain
- i) Membutuhkan privasi
- j) Bebas dari budaya dan lingkungan
- k) Kreatif
- l) Spontan
- m) Lebih berpusat pada permasalahan, bukan pada diri sendiri
- n) Mengakui sifat dasar manusia
- o) Tidak selalu ingin menyamakan diri dengan orang lain.²³

Dari lima kebutuhan manusia untuk dapat termotivasi, menurut Maslow empat kebutuhan selain aktualisasi diri di sebut dengan kebutuhan-kebutuhan defisit atau *D-Needs*.²⁴ 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.

2) Teori Kebutuhan ERG Alderfer

²³ Matt Jarvis, *Teori-Teori Psikologi: Pendekatan Modern untuk Memahami Perilaku, Perasaan, dan Pikiran Manusia*, terj. (Bandung: Penerbit Nusa Media, 2010), 95-96.

²⁴ C. George Boeree, *Persolanaliti Theories: Melacak Kepribadian Anda Bersama psikolog Dunia*, terj. (Jogjakarta: Prismsophie, 2007), 280.

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.²⁵

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

²⁵ Sondang P. Siagian, *Teori Motivasi dan Aplikasinya* (Jakarta: PT. Rieneka Cipta, 2004),167.

mengumpulkan data. Yang ditanyakan 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*).²⁶

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 menyebabkan individu mengalami ketidakpuasan kerja, tetapi hanya pada tingkat yang netral.²⁷

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

²⁶ Miftah Toha, *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2007), 230.

²⁷ Sutarto Wijono, *Psikologi Industri*, 38.

sendiri. sehingga motivasi intrinsik di dalam setiap diri individu dihubungkan dengan kepuasan kerja. Sedangkan faktor motivasi ekstrinsik dari individu dihubungkan dengan ketidakpuasan kerja.²⁸

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.²⁹

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.³⁰

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

²⁸ Ghufuran dan Risnawita S, *Teori-Teori Psikologi* 94.

²⁹ Sutarto Wijono, *Psikologi Industri*, 39.

³⁰ Sondang P. Siagian, *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, 167.

Ada beberapa karakteristik dari orang-orang yang berprestasi tinggi, antara lain;³¹

- 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 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.
- a. 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 idnividu. Di mana penetapan tujuan merupakan proses kognitif dari beberapa

³¹ Fred Luthans, *Organizational Behavior, 3rd ed* (New York: McGraw-Hill Book Company, 1981), 159.

penggunaan praktis. Dalam pandangannya bahwa tujuan secara sadar dari seseorang dan maksudnya merupakan penentu utama dari perilaku.³²

Teori ini relatif sederhana karena prinsip dasarnya adalah mengarah pada penetapan dari tujuan-tujuan yang hendak dicapai secara sadar untuk mencapai prestasi kerja.³³ Sebagai contoh jika seorang mengetahui bahwa prestasi kerja yang tinggi merupakan jalur yang digunakan untuk 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 akan 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.³⁴

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

Teori dari Vroom 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 kendali sukarela orang bersangkutan dan karenanya dimotivasi.³⁵

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).³⁶ Pernyataan di atas berhubungan dengan rumus di bawah ini:

³² Gibson, Ivacevich, Donnelly, *Organizations 8th*. Terj.(Jakarta: Bina Aksara, 1996), 253.

³³ Sutarto Wijono, *Psikologi Industri*, 43.

³⁴ *Ibid.*, 45.

³⁵ Gibson, Ivacevich, Donnelly, *Organizations 8th*, 242.

³⁶ *Ibid.*

Valensi x Harapan x Instrumen = Motivasi

Keterangan:

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

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.³⁷
- 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.³⁸
- 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

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

³⁷ Kreitner, *Perilaku Organisasi*, 302.

³⁸ *Ibid.*

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.”³⁹

Dalam harapan ada beberapa prinsip yang perlu menjadi perhatian yaitu:

- 1) $P = f(M \times A)$. prestasi adalah fungsi dari perkalian motivasi (kekuatan) dan Ability (kemampuan).
- 2) $M = f(V1 \times E)$. motivasi adalah fungsi dari perkalian valensi untuk setiap hasil tingkat 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.
- 3) $V1 = (V2 \times I)$. 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.⁴⁰

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 kepeghitan yang diharapkan dapat dicapai atau dihindari, lalu pilihan dibuat meskipun secara umum diterima bahwa individu tidak selalu menyadari apa motif mereka, harapan, dan proses persepsi mereka.⁴¹

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

³⁹ Davis, *Human Behavior at Work*, 66.

⁴⁰ Gibson, Ivacevich, Donnelly, *Organizations 8th*, 244.

⁴¹*Ibid.*, 247.

melihat sejauh mana harapan orang hingga ia dapat termotivasi dalam bekerja, yaitu memperediksi usaha, memprediksi prestasi, dan memprediksi kepuasan.⁴²

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 kemampuan berprestasi tinggi akan menunjukkan kinerja lebih baik ketimbang mereka yang mempunyai kemampuan berprestasi rendah. Atau seseorang yang memahami sesuatu yang dapat mencapai prestasi akan lebih produktif 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

⁴² Kreitner, *Perilaku Organisasi.*, 304-305.

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.⁴³

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 pembanding. Biasanya dalam sebuah organisasi terdapat suatu sistem 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.⁴⁴

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.⁴⁵

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

⁴³ Sondang P. Siagian, *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, 175.

⁴⁴*Ibid.*, 178.

⁴⁵*Ibid.*, 176.

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.⁴⁶

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 sebab-sebab bagi munculnya perilaku yang tampak dari diri mereka sendiri maupun perilaku orang lain.⁴⁷

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

⁴⁶ Gibson, Ivacevich, Donnelly, *Organizations 8th*, 249-250.

⁴⁷ Sutarto Wijono, *Psikologi Industri*, 54.

dapat dihubungkan dengan faktor internal di dalam individu atau dengan faktor eksternal yang ada di lingkungan.⁴⁸

Hipotesis Kelley menyatakan bahwa orang-orang membuat hubungan sebab akibat setelah mengumpulkan informasi tentang tiga dimensi perilaku yaitu; konsensus, perbedaan, dan konsistensi.⁴⁹ 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 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.⁵⁰

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.⁵¹ 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

⁴⁸ Kreitner, *Perilaku Organisasi*, 226-227.

⁴⁹ *Ibid.*, 227.

⁵⁰ *Ibid.*, 228.

⁵¹ Sondang P. Siagian, *Teori Motivasi dan Aplikasinya.*, 162.

seseorang yang bekerja dan termotivasi untuk 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 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.⁵²

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 merupakan tanggung jawab mereka juga dan bukan semata-mata tanggung jawab orang-orang yang menduduki jabatan manajerial.⁵³

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.

C. KESIMPULAN

Motivasi merupakan suatu perangsang atau keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Setiap motivasi mempunyai tujuan, arah dan ketekunan individu yang

⁵² Manahan P. Tampubolon, *Perilaku Keorganisasian* (Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia, 2004), 89.

⁵³ Sondang P. Siagian, *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, 163.

ingin dicapai. Motivasi juga bisa diartikan sebagai proses yang menyebabkan tingkah laku seseorang menjadi bergairah, terarah, dan tidak mudah putus asa. Motivasi berperan memberikan dorongan kepada seseorang atau anggota organisasi untuk bekerja dan berusaha mencapai prestasinya. Beberapa teori motivasi yang dijabarkan dalam uraian di atas sebenarnya merupakan deskripsi untuk lebih memahami motivasi kerja dalam suatu lembaga pendidikan Islam.

Daftar Pustaka

- Beck, Robert C., *Motivation Theories and Principle*. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1990.
- Boeree, C. George, *Persolanality Theories: Melacak Kepribadian Anda Bersama psikolog Dunia*, terj., Jogjakarta: Prismsophie, 2007.
- Davis, Keith, *Human Behavior at Work; Organizational Behavior, seventh Edition*, terj. Jakarta: Erlangga. 2000.
- Dimiyati, Mahmud M., *Psikologi; Suatu Pengantar*, Yogyakarta: BPFE, 1990.
- Donnelly, Gibson, Ivacevich, , *Organizations 8th*. Terj., Jakarta: Bina Aksara, 1996.
- Hersey, Paul, Ken Blanchard., *Manajemen Perilaku Organisasi : Pendaayagunaan Sumber Daya Manusia.*, terjemahan Agus Dharma, Jakarta: Erlangga, 2002.
- Jarvis, Matt, *Teori-Teori Psikologi: Pendekatan Modern untuk Memahami Perilaku, Perasaan, dan Pikiran Manusia*, terj. Bandung: Penerbit Nusa Media, 2010.
- Luthans, Fred, *Organizational Behavior, 3rd ed*, New York: McGraw-Hill Book Company, 1981.
- Malayu, Hasibuan S.P, *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2007.
- Maslow, Abraham H., *Motivasi dan Kepribadian; Teori Motivasi Dengan Pendekatan Hierarki Kebutuhan Manusia*, terj. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo, 1994.
- Robbins, Stephen P., *Perilaku Organisasi*,.terjemahan Tim Indeks, Jakarta: PT. Indeks, 2003.
- Rosidah, Ambar T. Sulistiyani, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori, dan Pengembangan dalam konteks Organisasi Publik*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003.
- Siagian, Sondang P., *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, Jakarta: PT. Rieneka Cipta, 2004.
- Tampubolon, Manahan P., *Perilaku Keorganisasian*, Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia, 2004.
- Thoha, Miftah, *Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2008.
- Toha, Miftah, *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2007.
- Usman, Husaini, *Manajemen Teori, Paktik, dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2008.

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

Winardi, *Manajemen Perilaku*, Bandung: PT. Citra Aditiya Bakti, 1992.