

# MOTIVASI KERJA DALAM PERSPEKTIF DOUGLAS MC GREGOR

Lina Marliani

## ABSTRAK

*Istilah motivasi yang berarti mendorong (motivating) sering disamakan dengan istilah menggerakkan (actuating) dan mengarahkan (directing). Motivasi merupakan salah satu tugas dari seorang pemimpin, yang dapat membawa perubahan dalam organisasi. Memotivasi berarti membangkitkan semangat agar orang lain mau melakukan sesuatu tanpa ada paksaan. Motivasi berarti mendorong orang lain agar mau bergerak, berubah kearah terwujudnya pencapaian tujuan. Sedangkan motif itu sendiri merupakan pernyataan batin yang berwujud daya atau kekuatan untuk bergerak, bertindak, berusaha dalam mencapai tujuan. Pada dasarnya setiap orang memiliki motif dengan tujuan yang berbeda-beda, seperti untuk memenuhi kebutuhan, untuk mengembangkan prestasi, bahkan untuk mencapai kekuasaan. Seorang pemimpin memiliki tugas membangkitkan, mendorong, mengarahkan tindakan/usaha tersebut melalui saluran perilaku. Dalam bergerak, bertindak, berusaha untuk mencapai tujuan, ada yang melakukan karena "terpaksa" dan sebagian memiliki kesadaran akan tugas yang harus dilaksanakan. Hal ini yang menjadi kajian motivasi dalam perspektif Mc Gregor.*

**Kata kunci :** motif, motivasi, kepuasan

### 1. Latar Belakang

Pada dasarnya setiap individu dalam organisasi memiliki motif dalam bekerja. Motif dapat dimengerti sebagai ungkapan kebutuhan yang dirasakan oleh seorang individu yang bersifat pribadi dan bersifat internal dan dirasakan secara sadar atau tidak sadar. Motif merupakan penggerak dari dalam hati seseorang untuk melakukan atau mencapai sesuatu tujuan. Sedangkan motivasi merupakan pengertian umum dalam bentuk dorongan, kehendak, kebutuhan, keinginan, daya kekuatan, daya gerak yang menyebabkan seseorang bertindak dan berusaha untuk mencapai tujuan.

Dalam organisasi fungsi motivasi merupakan tugas seorang pemimpin, bagaimana ia mendorong, membangkitkan motif seseorang agar mereka mau bekerja dengan ikhlas tanpa ada paksaan. Namun demikian banyak diantara individu dalam organisasi bekerja karena "terpaksa". Dengan kata lain mereka bekerja karena tuntutan akan adanya kebutuhan-kebutuhan yang dirasakan. Atas dasar kebutuhan tersebut seseorang dipaksa untuk bekerja agar dapat memenuhi kebutuhan tersebut. Organisasi akan "memanfaatkan" keadaan ini dalam rangka mencapai tujuan. Tidaklah heran, agar tujuan organisasi tercapai sesuai dengan harapan, para pemimpin menerapkan sistem *reward and punishment*. Sistem inilah yang akan dikejar dan dihindari oleh setiap individu dalam mencapai tujuannya.

Jika dilihat dari pentingnya motivasi dalam organisasi, maka obyek langsungnya adalah manusia. Unsur manusia merupakan unsur

yang paling penting dalam organisasi yang akan membawa perubahan serta yang menjadi ujung tombak pencapaian tujuan. Karena itu peran pemimpin sangat besar dalam mengarahkan perilaku manusia dalam organisasi agar mereka memberikan kontribusi yang positif dalam pengembangan organisasi. Perubahan pandangan bahwa setiap orang perlu dipenuhi kebutuhannya agar mereka senantiasa "berbuat baik" untuk organisasi,] ini yang perlu dipahami oleh setiap pemimpin.

Pertumbuhan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang administrasi dan manajemen telah merumuskan anggapan baru tentang sifat-sifat dan perilaku manusia dalam organisasi. Teori dua sisi "X" dan "Y" dari Douglas McGregor merupakan konsep baru dalam motivasi. Teori "X" merupakan pandangan tradisional yang melihat sisi negatif dari seorang individu, dan sebaliknya teori "Y" merupakan pandangan tentang manusia modern yang melihat hal-hal positif dari individu dalam organisasi. Meskipun teori ini tidak sepopuler teori hierarki kebutuhan dari Abraham Maslow, namun dalam kenyataannya teori ini harus dipahami dan dimengerti oleh para pemimpin organisasi agar memudahkan dalam mengarahkan perilaku mereka demi tercapainya tujuan organisasi.

### 2. Kajian Teori

Studi tentang motivasi merupakan sumbangan dari pemikiran hedonisme. Konsep ini menjelaskan bahwa seseorang memiliki kecenderungan untuk mengejar kesenangan dan menghindari kesulitan. Perilaku ini pada hakikatnya sangat berorientasi pada pencapaian

tujuan, keinginan, dan kebutuhan. Seorang pemimpin kiranya perlu untuk mengetahui dorongan atau kebutuhan seseorang yang mengundangnya untuk mau bekerja melakukan kegiatan atau aktifitas tertentu. Perilaku ini sebenarnya merupakan keterkaitan dari berbagai unsur atau elemen yang menjadi suatu lingkaran. Fred Luthans (Thoha, 2003 : 207) mengatakan bahwa motivasi dan tujuan melibatkan tiga unsur penting yakni kebutuhan atau keinginan, dorongan atau kehendak dan tujuan.

#### A. Pengertian Motivasi

Motivasi merupakan hal yang sederhana, namun sulit untuk dilakukan dan diterima oleh orang yang memberikan motivasi dan yang dibangkitkan motivasinya. Motivasi sangat erat kaitannya dengan perilaku manusia dalam mencapai tujuannya atau kebutuhannya. Beberapa teori tentang motivasi hampir semuanya berbicara tentang kebutuhan dan bagaimana cara memenuhinya. Dengan demikian fungsi motivasi merupakan keterkaitan dari berbagai variabel yang saling mempengaruhi.

Robbins (1996: 198) memberikan definisi motivasi sebagai kesediaan atau kesanggupan seseorang untuk melakukan upaya yang tinggi kearah pencapaian tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan untuk memenuhi sesuatu kebutuhan. Untuk mencapai tujuan dan atau kebutuhan ditunjukkan melalui perilaku yang berkaitan dengan kerja. Dengan demikian unsur motivasi memuat upaya, tujuan organisasi dan kebutuhan.

Upaya yang dilakukan seseorang dalam mencapai tujuan ditunjukkan dengan intensitasnya dan kualitasnya yang akan menghantarkannya kepada hasil kinerja yang menguntungkan dan bermanfaat baik bagi individu maupun organisasi. Upaya ini diarahkan kepada tujuan, dan konsisten dengan apa yang menjadi tujuan yang harus diusahakan.

Indrawijaya (2002 : 69) mengatakan bahwa motivasi selalu diawali dengan adanya keinginan untuk mempengaruhi perilaku seseorang. Keinginan tersebut melalui persepsi yang diterima oleh seseorang yang ditentukan oleh kepribadian, sikap, pengalaman dan harapan seseorang. Artinya motivasi seseorang akan sangat berbeda dengan orang lain meskipun berada pada tempat yang sama.

Motivasi dalam pengertian sederhana diartikan sebagai bentuk dorongan, kehendak, kebutuhan, keinginan dan daya kekuatan lain yang ada kesamaannya. Sedangkan motif diartikan sebagai suatu pernyataan batin yang

berwujud daya kekuatan, untuk bertindak, bergerak, berusaha, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui saluran perilaku yang mengarah pada sasaran tertentu (Handyaningrat, 1995 : 81-82).

Motif didasarkan pada beberapa kebutuhan yang dirasakan baik secara sadar maupun tidak sadar. Motivasi menyangkut reaksi berantai yang dimulai dari adanya kebutuhan yang dirasakan, kemudian timbul keinginan atau sasaran yang hendak dicapai, yang pada gilirannya menyebabkan usaha-usaha untuk mencapai sasaran atau tujuan tersebut yang berakhir pada pemuasan/kepuasan. Dengan kata lain motivasi dimaksudkan untuk memberikan dorongan untuk mencapai pemuasan atas tujuan. Pemuasan dimaksudkan untuk merasakan kesenangan/kebahagiaan, pemuasan menyangkut hasil atau apa yang dirasakan.

#### B. Teori-teori Motivasi

Dalam beberapa kajian tentang motivasi, pada dasarnya terdapat dua konsep teori motivasi, yakni teori klasik dan teori kontemporer. Teori klasik tentang motivasi berkembang pada dasawarsa 1950-an, diantaranya teori hierarki kebutuhan, teori X dan Y, dan teori motivasi-higiene. Sedangkan teori motivasi kontemporer berlandaskan pada teori klasik, menjelaskan keadaan terakhir saat ini dalam menjelaskan keadaan karyawan. Teori kontemporer diantaranya teori ERG, teori kebutuhan Mc Clelland.

#### **Teori Hierarki Kebutuhan**

Teori hierarki kebutuhan dari Abraham Maslow merupakan teori motivasi yang paling populer dalam bidang administrasi dan manajemen, meskipun ada beberapa kritik terhadap teori ini. Teori hierarki kebutuhan menjelaskan bahwa setiap manusia memiliki tingkatan kebutuhan yang sama namun dalam kadar yang berbeda. Setiap tingkatan kebutuhan manusia yang secara berurutan dipenuhi, maka kebutuhan pada tingkat berikutnya akan menjadi dominan. Maslow membagi kebutuhan manusia dalam lima tingkatan, yakni :

1. Faali (fisiologis): antara lain rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks dan kebutuhan ragawi lainnya.
2. Keamanan : antar lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
3. Sosial : mencakup kasih sayang, rasa dimiliki, diterima baik, dan persahabatan.

4. Penghargaan : mencakup faktor rasa hormat internal seperti harga diri, otonomi dan prestasi; dan faktor hormat eksternal seperti status, pengakuan, dan perhatian.
5. Aktualisasi diri : dorongan untuk menjadi apa yang ia mampu, pertumbuhan, mencapai potensinya dan pemenuhan diri (Robbins, 1996 : 199- 200).

Apabila digambarkan, hierarki kebutuhan dari Maslow adalah sebagai berikut :



Maslow memisahkan kelima kebutuhan tersebut menjadi kebutuhan order rendah yakni faali dan keamanan yang dapat dipenuhi secara eksternal ( seperti upah, masa kerja, dan lainnya) dan kebutuhan order tinggi yakni sosial, penghargaan dan aktualisasi diri yang dipenuhi secara internal (dalam diri orang itu).

### Teori X dan Teori Y

Teori X dan Y dari Douglas Mc Gregor menjelaskan tentang pandangan yang berbeda mengenai manusia dalam organisasi (Robbins, 1996; Handayaningrat,1995). Teori X merupakan pandangan tradisional, dimana melihat perilaku manusia dalam lingkungan pekerjaan yang telah membudaya. Pada dasarnya Teori X melihat manusia dalam organisasi dari sisi negatif, merupakan pengandaian bahwa karyawan tidak menyukai pekerjaan, lari dari tanggung jawab dan harus dipaksa agar menunjukkan prestasi.

Menurut teori X beranggapan bahwa :

1. Pada umumnya manusia tidak suka bekerja, malas dan bila mungkin akan menghindari pekerjaan. Hal ini tertanam kuat dalam setiap diri individu.
2. Karena tidak menyukai pekerjaan, malas, maka manusia itu harus dipaksa, diawasi, dikendalikan, dibina, bahkan diancam dengan sanksi atau hukuman agar dapat melaksanakan usaha, bergerak dalam mencapai tujuan.
3. Pada umumnya manusia dalam organisasi ingin menghindarkan diri dari tanggung jawab, memiliki sedikit ambisi, sehingga mereka lebih senang dibina, diarahkan.
4. Kebanyakan manusia menghendaki keamanan dalam segala hal.

Teori Y merupakan kebalikan dari teori X, merupakan cara pandang manusia yang lebih modern, melihat manusia dari sisi positif. Teori Y beranggapan bahwa :

1. Manusia sebagai anggota organisasi pada dasarnya menyukai dan menikmati pekerjaan. Mereka tidak memiliki beban karena bekerja sama halnya seperti bermain, istirahat.
2. Manusia dapat mengendalikan dirinya sehingga tidak perlu diawasi, dan mereka dapat memberikan pelayanan terhadap tujuan organisasi. Mereka akan menepati janji sehingga tidak perlu ada sanksi.
3. Rata-rata manusia dapat belajar menerima dengan baik, bahkan mengusahakan tanggung jawab.
4. Manusia dalam organisasi memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif, memiliki imajinasi yang tinggi, cakap dan kreatif dalam memecahkan masalah-masalah dalam organisasi.
5. Dalam lingkungan kehidupan industri modern, potensi intelektual mereka pada umumnya hanya dimanfaatkan oleh organisasi sebagian saja.

Dari hal tersebut di atas, kita bisa melihat bahwa teori Y lebih bersifat dinamis, karena menunjukkan kemungkinan pertumbuhan dan pengembangan pada diri individu. Ia menekankan perlunya penyesuaian yang selektif.

### Teori Motivasi - higiene

Teori motivasi –higiene atau teori dua faktor dari Herzberg menjelaskan tentang elemen-elemen pekerjaan yang menentukan kepuasan seseorang dalam bekerja (Indrawijaya, 2002). Herzberg mengaitkan ketidakpuasan pegawai dengan faktor lingkungan, dan kepuasan dikaitkan dengan pekerjaan itu sendiri.

Faktor lingkungan (*hygiene factors*) adalah keseluruhan faktor yang menyebabkan ketidakpuasan, namun jika faktor ini tidak ada, tidak akan menimbulkan kepuasan kerja. Faktor lingkungan tidak memberikan motivasi, tetapi dapat menimbulkan ketidakpuasan. Faktor ini tidak meningkatkan prestasi kerja, tetapi bisa menurunkan prestasi kerja. Faktor ini sering disebut faktor pemeliharaan (*maintenance factors*), seperti kebijakan organisasi, supervisi, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, lingkungan pekerjaan baik fisik maupun non fisik.

Faktor pekerjaan itu sendiri. Faktor ini tidak menimbulkan ketidakpuasan bila tidak ada, tetapi kehadirannya dapat menimbulkan

kepuasan kerja dan meningkatkan prestasi kerja pegawai. Faktor ini sering disebut faktor pendorong (*motivator*) atau faktor pemuas, seperti prestasi, penghargaan, pekerjaan yang menyenangkan, tanggung jawab, pengembangan, peningkatan.

### **Teori ERG**

Clayton Alderfer mengerjakan ulang teori hierarki kebutuhan, revisinya disebut teori ERG. Alderfer berargumen bahwa ada tiga kelompok kebutuhan teras, yakni *Existence* (eksistensi) dimana Maslow menyebutnya kebutuhan faali dan keamanan, *Relatedness* (keterhubungan) merupakan hasrat untuk memelihara hubungan pribadi, hasrat sosial dan status. Keterhubungan ini setara dengan kebutuhan sosial dan penghargaan dari klasifikasi Maslow. Dan *Growth* (pertumbuhan), yakni suatu hasrat intrinsik untuk pengembangan diri. Teori pertumbuhan ini termasuk dalam komponen intrinsik dari kategori penghargaan dan karakteristik yang tercakup pada aktualisasi diri (Robbins, 1996).

### **Teori Kebutuhan McClelland**

Menurut McClelland dalam diri manusia terdapat tiga macam motif yakni motif berprestasi, motif berafiliasi dan motif berkuasa. Davis & Newstrom (1985: 88) menjelaskan ketiga motivasi berikut ini :

1. Motivasi prestasi, adalah dorongan dalam diri orang-orang untuk mengatasi segala tantangan dan hambatan dalam upaya mencapai tujuan. Orang yang berorientasi prestasi akan bekerja lebih keras, mereka berkembang dan tumbuh serta ingin maju menyusuri tangga keberhasilan. Bagi mereka imbalan tidak begitu penting dibandingkan dengan kesuksesan.
2. Motivasi afiliasi, adalah dorongan untuk berhubungan dengan orang lain. Mereka akan bekerja lebih baik apabila mendapatkan pujian karena sikap dan kerja mereka yang menyenangkan. Mereka memiliki kepuasan batin karena berada pada lingkungan yang tepat, persahabatan dan mereka menginginkan keleluasaan untuk membina hubungan dalam pekerjaan.
3. Motivasi kekuasaan, adalah dorongan untuk mempengaruhi orang-orang dan mengubah situasi. Mereka pada dasarnya ingin menimbulkan dampak pada organisasi dan mau memikul resiko. Apabila kekuasaan telah diperoleh, hal itu mungkin digunakan

secara konstruktif atau mungkin juga destruktif.

Dari beberapa teori motivasi di atas pada dasarnya semua motivasi diarahkan pada pemenuhan kebutuhan atau keinginan. Dalam memenuhi kebutuhan atau keinginan tersebut menyebabkan seseorang untuk bertindak, bergerak dan berusaha.

### **3. Pembahasan**

Teori X dan Y dari Douglas Mc Gregor memberikan penjelasan bahwa pada dasarnya manusia memiliki dua sisi yaitu sisi positif dan sisi negatif. Pada dasarnya kedua sisi itu ada dalam setiap individu, hanya ada salah satunya yang paling menonjol, apakah teori X atau teori Y.

Teori X menganggap atau memberikan pengandaian bahwa individu atau manusia dalam organisasi tidak menyukai pekerjaan, mereka malas. Mereka bekerja dengan “terpaksa” karena adanya tuntutan kebutuhan yang harus dipenuhi dan tidak bisa diabaikan. Mereka bekerja dalam budaya atau adat atau kebiasaan yang sangat kaku, mengandalkan rutinitas semata. Agar tujuan organisasi tercapai sesuai dengan harapan, mereka harus diiming-imingi, dipaksa bahkan diancam dengan hukuman. Perlu adanya pengawasan agar pegawai bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas.

Dari teori X tersebut yang mengaggap bahwa orang itu tidak suka bekerja, malas dan sedapat mungkin menghindarinya, orang itu tidak jujur, tidak mau bertanggung jawab, dan lebih suka “cari selamat”, orang itu tidak kreatif, ambisinya rendah, tidak mementingkan pekerjaan tetapi lebih penting apa yang dia peroleh, maka pemimpin perlu menerapkan teknik motivasi melalui pemaksaan dengan adanya aturan/sanksi, adanya pengawasan secara ketat, mengarahkan perilaku pekerja dengan insentif dan ancaman atau hukuman, tugas dibuat dalam operasi-operasi yang sederhana dan mudah dipelajari.

Sedangkan teori Y memberikan pemahaman bahwa manusia sebagai bagian dari anggota organisasi bersedia memberikan yang terbaik untuk organisasi, bersedia atau sanggup mengorbankan dirinya, waktunya, tenaganya, keahlian dan keterampilannya demi tujuan organisasi. Pemimpin perlu menyakinkan bahwa mereka yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan diberikan balas jasa yang setimpal dengan jasa-jasa yang diberikannya. Dalam hal ini pemimpin akan sedikit berfikir karena pada dasarnya anggota organisasi sangat memahami, menyenangkan dan melaksanakan tanggung jawab

sepenuh hati. Mereka tumbuh dan berkembang bersama organisasi, mereka kreatif, inovatif. Bagi mereka imbalan yang diterima merupakan bonus atas kerja yang sudah dilaksanakan.

Berangkat dari teori Y yang menganggap bahwa orang itu rajin dan suka bekerja keras, orang itu jujur dan bertanggung jawab, orang itu kreatif, inovatif dan memiliki ambisi yang tinggi untuk berprestasi, maka pimpinan dapat menggunakan teknik motivasi dengan memberikan *reward*, otonomi, tanggungjawab, keterlibatan, pemberdayaan, dan berikan mereka kesempatan untuk berkembang dan bertumbuh.

Dari teori X dan Y tersebut kita bisa melihat bagaimana pegawai menunjukkan kepuasan dan ketidakpuasannya. Bagi mereka yang merasa puas dengan keberadaan organisasi mereka akan menunjukkannya melalui perilaku :

1. Datang tepat waktu, karena mereka sangat menghargai pekerjaannya dan bertanggung jawab atas tugas yang dibebankan kepadanya.
2. Menunjukkan raut wajah senang, selalu tersenyum karena mereka suka berada dalam organisasi, organisasi adalah rumah keduanya sehingga mereka merasa nyaman, dan tenang dalam bekerja.
3. Tidak pernah mengeluh dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan karena mereka menyadari akan tanggung jawab, mereka dapat menerima pekerjaan yang baru sebagai suatu tantangan yang menarik.
4. Mempunyai energi yang penuh dalam melaksanakan setiap pekerjaan.
5. Dapat berinteraksi dengan sesama pegawai lain dan atasannya. Mereka menganggap bahwa hubungan harmonis penting dalam melaksanakan pekerjaan.

Dan sebaliknya ketidakpuasan mereka terhadap organisasi ditunjukkan dengan sikap yang berlawanan dengan kepuasan.

#### 4. Kesimpulan

Motivasi merupakan salah satu tugas pemimpin yang penting dalam organisasi karena obyek langsungnya adalah manusia. Unsur manusia ini yang akan menentukan keberhasilan atau kegagalan pencapaian tujuan organisasi. Memotivasi berarti pemimpin berada di tengah-tengah untuk membangkitkan semangat, memberikan bimbingan, nasehat dan koreksi jika diperlukan. Teori X dan Y dari Douglas McGregor kiranya dapat dijadikan sebagai pedoman bagi para pemimpin bagaimana harus memperlakukan pegawai, bagaimana pemimpin memberikan *reward* bagi mereka yang telah memberikan kontribusi positif terhadap perkembangan organisasi dan bagaimana memberikan *punishment* bagi mereka yang telah mengabaikan tugas dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sebaiknya *Punishment* bukan ditujukan untuk menghukum, tetapi sebagai bentuk imbalan atas kelalaian atau bentuk lainnya yang dapat merugikan organisasi.

#### Daftar Pustaka

- Davis. Keith & John W. Newstrom. *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta : Penerbit Erlangga. 1985
- Handyaningrat, Soewarno. *Pengantar Studi Administrasi dan Manajemen*. Jakarta : PT Toko Gunung Agung. 1995
- Indrawijaya, Adam I. *Perilaku Organisasi*. Bandung : Sinar Baru Algesindo. 2002
- Robbins, Stephen P. *Perilaku Organisasi. Konsep, kontroversi, aplikasi*. Jakarta : PT Prenhalindo. 1996
- Siagian, Sondang P. *Filsafat Administrasi*. Jakarta : Gunung agung. 1985
- Thoha, Miftah. *Perilaku Organisasi. Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta : PT RajaGrafindo Persada. 2003