

## MEMOTIVASI PEGAWAI: BUDAYA DALAM ORGANISASI MODERN

Oleh

LINA MARLIANI

Dosen tetap pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara  
FISIP Universitas Galuh Ciamis

*Setiap individu dalam menjalani kehidupan baik di organisasi maupun di lingkungan masyarakat memiliki motif dalam dirinya. Motif seseorang harus dibangkitkan agar dapat dimanfaatkan untuk kepentingan individu itu sendiri, orang lain, maupun kepentingan organisasi. Memotivasi pegawai merupakan tugas pemimpin, dimana pemimpin sebagai penggerak yang erat kaitannya dengan budaya dan nilai-nilai dalam organisasi. Salah satu tantangan terberat yang dihadapi pemimpin adalah bagaimana menggerakkan anggotanya agar mau dan bersedia mengerahkan kemampuan terbaiknya untuk kepentingan organisasi. Untuk dapat melaksanakan tugas tersebut, perlu teknik motivasi.*

**Kata Kunci : Motivasi, Organisasi, Kepemimpinan**

### PENDAHULUAN

Motif adalah suatu dorongan yang ada dalam diri seseorang untuk berbuat sesuatu, baik berupa gerakan/tindakan/perilaku atau ucapan. Sedangkan motivasi merupakan tindak lanjut dari motif yaitu keseluruhan proses pemberian motif bekerja kepada pegawai dengan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efektif dan efisien.

Motif merupakan pernyataan bathin yang berwujud daya kekuatan untuk bertindak atau bergerak melalui saluran perilaku yang mengarah terhadap sasaran. Motif seseorang didasarkan atas kebutuhan-kebutuhan yang dirasakan secara sadar atau tidak sadar. Motivasi menyangkut reaksi berantai dimulai dari adanya kebutuhan yang dirasakan (*the need*), timbul keinginan atau sasaran yang hendak dicapai (*want*), kemudian menyebabkan usaha-usaha mencapai sasaran/tujuan, yang berakhir dengan pemuasan (*satisfaction*). Reaksi berantai antara kebutuhan – keinginan – pemuasan tidak selalu berjalan mulus. Kebutuhan yang diinginkan karena disebabkan perilaku, tetapi dapat pula kebutuhan mungkin akibat dari perilaku. Dengan demikian motivasi dapat berbentuk dorongan, kehendak, kebutuhan, keinginan dan daya kekuatan lain.

Salah satu fungsi pemimpin dalam organisasi adalah mengarahkan tingkah laku anggota agar sesuai dengan harapan pimpinan dalam mencapai tujuan. Proses motivasi sebagai pengarah tingkah laku merupakan suatu sistem yang terdiri dari elemen-elemen yang

ada dalam kebutuhan manusia dan lingkungannya. Elemen-elemen tersebut yaitu :

1. Kebutuhan (*needs*). Kebutuhan merupakan suatu kekurangan yang dimiliki seseorang. Kebutuhan muncul manakala terjadi ketidakseimbangan baik yang bersifat fisik maupun non fisik.
2. Dorongan (*drive*). Dorongan merupakan suatu keadaan kekurangan yang ada dalam diri seseorang yang disertai dengan pengarahannya untuk bertindak dalam mencapai tujuan.
3. Tujuan (*goal*). Tujuan merupakan segala sesuatu yang dimaksud untuk memenuhi kebutuhan dan untuk mengurangi dorongan yang timbul dari dalam diri seseorang. Pencapaian tujuan akan memulihkan ketidakseimbangan dalam diri seseorang.
4. Perubahan kebutuhan (*modifications of needs*). Perubahan kebutuhan merupakan umpan balik dari motivasi. Kebutuhan akan selalu ada pada setiap manusia yang masih hidup.

Secara teori motivasi mudah dan sederhana, tetapi pada kenyataannya terdapat hal-hal diluar perkiraan dan bersifat kompleks, apalagi apabila ada pengaruh lingkungan yang melahirkan berbagai kebutuhan, keinginan, dan harapan.

Fungsi kepemimpinan yang perlu diperhatikan dalam hubungannya dengan motivasi adalah adanya hubungan yang terjalin baik antara pimpinan dengan anggotanya. Pemimpin yang bijaksana adalah pemimpin yang memperhatikan motivasi pada anggotanya, mendekatkan diri pada anggota,

dan tidak ada hirarki yang kaku dalam struktur organisasinya.

### **Kepemimpinan dan Motivasi**

Setiap individu di tengah masyarakat – di kantor, perusahaan, jawatan, tempat kerja, organisasi – mempunyai kebutuhan-kebutuhan biologis dan kebutuhan sosial lainnya. Semua kebutuhan tersebut dihayati melalui instink untuk kemudian dipenuhi secara kongkrit dengan jalan melakukan macam-macam aktivitas. Hal ini perlu dipahami oleh seorang pemimpin, agar aktivitas tersebut dapat dikoordinasikan dan disalurkan dalam bentuk perbuatan-perbuatan yang bertujuan dan bermakna, sesuai dengan asas dan tujuan organisasi.

Pemimpin dalam suatu organisasi muncul karena ia didorong oleh motivasi-motivasi luhur seperti rasa patriotik, pengabdian, pengorbanan, kebaikan, kecintaan pada anggota organisasi/masyarakat, dan lain-lain. Sehubungan dengan hal tersebut maka pemimpin harus mampu memberikan motivasi yang baik kepada anggotanya. Beri mereka satu motivasi, maka mereka akan bersedia melakukan perbuatan besar yang dapat menguntungkan organisasi.

Adapun motivasi yang diberikan pemimpin pada umumnya dimaksudkan untuk:

1. Meningkatkan asosiasi dan intergrasi kelompok, menjamin keterpaduan.
2. Menjamin efektifitas dan efisiensi kerja semua anggota kelompok.
3. Meningkatkan partisipasi aktif dan tanggung jawab sosial semua anggota.
4. Meningkatkan produktifitas semua sektor dan anggota kelompok.
5. Menjamin terlaksananya realisasi diri dan pengembangan diri pada setiap anggota kelompok.

Menurut Suradinata (1997 : 119) seorang pemimpin dapat mengetahui yang menimbulkan motivasi dengan dua cara :

1. Motivasi timbul karena dibuat. Ini berarti pemimpin dapat melakukan aktivitas tertentu atau berbuat sesuatu terhadap anggotanya untuk memotivasi anggota tersebut.
2. Motivasi timbul dari dalam dirinya, yaitu faktor-faktor pendorong seseorang untuk berbuat sesuatu. Dorongan ini timbul karena

dibutuhkan dan bisa mempengaruhi perilaku atau bergerak ke arah yang diharapkan.

Berdasarkan pada dua cara tersebut, pemimpin dapat memotivasi untuk memastikan agar anggotanya berfikir, bergerak dan melakukan sesuatu yang diinginkan pemimpin. Dalam upaya memotivasi tersebut perlu diperhatikan pentingnya rasa memiliki, kebersamaan, komunikasi yang baik dan adanya lingkungan kerja yang kondusif. Hubungan yang harmonis, kerjasama yang baik akan menimbulkan kekuatan yang saling mempengaruhi antara pimpinan dan anggotanya, demikian juga antar anggotanya.

Unsur motivasi yang dipengaruhi oleh suasana lingkungan, terdiri atas :

1. Kebutuhan dari individu menuntut pemenuhan dalam hubungannya dengan pekerjaan, melalui hubungan kerja yang baik antara pimpinan dan anggotanya. Misalnya : adanya perlakuan yang adil, penilaian yang obyektif, dihargai, dipercaya dan diberikan tugas yang sesuai dengan kemampuan.
2. Faktor-faktor yang berhubungan dengan kebutuhan tersebut adalah :
  - a. Kesesuaian antara tugas dan penghargaan.
  - b. Suasana kerja yang mendukung.
  - c. Pembagian tugas yang jelas.
  - d. Tuntutan disiplin yang melekat pada semua anggota organisasi.
  - e. Pemberian sanksi yang sesuai. Yang bersalah dikenakan sanksi dan yang berprestasi diberikan penghargaan.
  - f. Sikap keteladanan dari pemimpin baik dalam ucapan maupun tindakan.

Pimpinan dalam organisasi harus selalu berusaha untuk memberikan kesempatan pada anggotanya untuk memuakan berbagai kebutuhan secara simultan. Jika pimpinan berhasil melaksanakannya, maka berhasil pula pimpinan tersebut mensinkronisasikan tujuan organisasi dengan tujuan pribadi dari orang-orang di dalam organisasi.

### **Motivasi dan Perilaku**

Motivasi merupakan fungsi dari berbagai macam variabel yang saling mempengaruhi. Motivasi merupakan suatu proses yang terjadi dalam diri manusia, karenanya kita sering menghubungkan motivasi dengan tindakan atau perilaku yang tampak nyata, sebab motivasi selalu berhubungan dengan sikap, kebutuhan,

pengalaman masa lampau, harapan, dan persepsi serta faktor intrinsik. Beberapa pendapat menyatakan bahwa kebutuhan tidak selalu menyebabkan perilaku manusia, tetapi akibat dari perilaku itu. Perilaku adalah apa yang kita lakukan, bukan mengapa kita melakukan. Perilaku pada dasarnya berorientasi pada tujuan, pada umumnya perilaku dimotivasi oleh keinginan untuk memperoleh tujuan tertentu. Satuan perilaku yang utama adalah aktivitas.

Seseorang manusia modern dalam usahanya memuaskan berbagai jenis kebutuhannya, maka ia harus memasuki organisasi modern pula, menjadi manusia organisasional. Setiap anggota organisasi sesungguhnya dengan segala tujuan pribadi, harapan, keinginan dan cita-citanya, akan menunjukkan pola perilaku yang berubah-ubah sesuai dengan kebutuhan yang berubah-ubah. Salah satu motivasi utama seseorang menjadi manusia organisasional adalah untuk terpenuhinya kebutuhan.

Ditinjau dari segi perilaku di dalam organisasi, paling sedikit ada sembilan jenis kebutuhan non material yang mempengaruhi perilakunya dan menjadi faktor motivasional yang perlu mendapatkan perhatian setiap pimpinan dalam organisasi :

1. Kondisi kerja yang baik, menyangkut segi fisik dari lingkungan kerja.
2. Perasaan diikutsertakan. Tidak ada anggota organisasi yang senang "dikucilkan". Mereka ingin diajak turut serta dalam berbagai segi kehidupan organisasi.
3. Cara pendisiplinan yang manusiawi. Anggota organisasi menyadari bahwa mereka adalah manusia biasa yang mempunyai kekurangan, kelemahan dan kesalahan. Bertitik tolak dari hal tersebut mereka mengharapkan agar pengambilan tindakan disiplin dilakukan secara manusiawi dalam arti : dilakukan secara obyektif dan jelas, hukuman yang setimpal dengan kesalahan, tidak merendahkan martabat, bersifat mendidik, dan tidak dilakukan secara emosional.
4. Pemberian penghargaan. Jika manusia mempunyai kekurangan, kelemahan dan kesalahan, tidak boleh dilupakan bahwa manusia juga mempunyai kekuatan-kekuatan yang menyebabkan mereka tumbuh dan berkembang. Karena itu

pimpinan wajib memberikan penghargaan kepada mereka yang sudah melaksanakan tugas dengan baik.

5. Kesetiaan pimpinan kepada anggota organisasi. Dalam organisasi modern kesetiaan yang ditunjukkan pimpinan kepada anggotanya sangat penting. Seorang pemimpin dapat menunjukkan kesetiannya dalam hal : kunjungan ke rumah sewaktu-waktu, menjenguk, menghadiri acara penting keluarga anggotanya, membela terhadap pihak lain meskipun anggotanya mendapat teguran.
6. Promosi dan perkembangan bersama organisasi. Salah satu motivasi dalam menumbuhkan perilaku organisasional adalah memberikan gambaran yang jelas tentang jenjang karier apabila mereka/anggota organisasi mampu membuktikan prestasi kerja yang memuaskan.
7. Pengertian yang simpatik terhadap masalah anggota.
8. Keamanan pekerjaan, yaitu terjaminnya seseorang bahwa ia tidak akan diperlakukan semena-mena.
9. Tugas pekerjaan yang menarik. Setiap orang ingin diberikan pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, didorong daya kreatifitasnya, diberikan kesempatan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya, agar mereka terus tumbuh, berkembang dan meluas.

Selain hal tersebut, motivasi sangat dipengaruhi oleh suasana lingkungan organisasi. Organisasi diciptakan dengan asumsi perilaku manusia yang sesuai dengan tuntutan organisasi akan mempercepat tercapainya tujuan organisasi

#### **Beberapa Teori Motivasi**

Para sarjana sering mengadakan penelitian-penelitian tentang motivasi, diantaranya Douglas Mc Gregor, Herzberg, dan Abraham Maslow.

Douglas Mc Gregor menciptakan konsep baru tentang motivasi yang disebut Teori X dan Teori Y. Teori X adalah pendekatan yang didasarkan pada suatu anggapan tentang perilaku manusia dalam lingkungan pekerjaan, yang telah membudaya dalam masyarakat. Teori X disebut pandangan tradisional, yang beranggapan :

Pada umumnya manusia tidak suka bekerja, dan bila mungkin akan menghindarinya.

1. Seseorang harus dipaksa, dibina, dikendalikan, diancam dengan sanksi agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Pada umumnya seseorang lebih suka dibina, karena ingin menghindari tanggung jawab, mempunyai sedikit ambisi, dan menghendaki keamanan dalam segala hal.

Teori Y merupakan pengetahuan tentang perilaku manusia modern, atas pendapat bagaimana orang-orang itu seharusnya bekerja dalam lingkungan pekerjaannya. Teori Y disebut keterpaduan tujuan individu dan organisasi, yang beranggapan :

1. Kegiatan fisik dan mental dalam pekerjaan adalah bersifat alamiah baik dalam waktu bekerja maupun istirahat.
2. Manusia dapat membina dan mengendalikan dirinya dalam memberikan pelayanan terhadap tujuan organisasi dimana ia telah menyanggupinya, karenanya tidak perlu ancaman, hukuman atau sanksi.
3. Kesianggupan terhadap tujuan adalah fungsi penghargaan yang dipadukan dengan usaha pencapaiannya. Kebutuhan untuk memperoleh kebanggaan dapat diarahkan pula terhadap tujuan organisasi.
4. Pada umumnya manusia dapat menerima tanggung jawab, dan dapat dipelajari dalam lingkungan yang sebenarnya.
5. Kemampuan, kecakapan, kreatifitas, mampu memecahkan masalah organisasi, dimiliki oleh semua orang.
6. Dalam lingkungan industri modern, potensi intelektual manusia pada umumnya hanya dimanfaatkan sebagian saja.

Teori Herzberg menggambarkan hubungan antara elemen pekerjaan dengan tingkat kepuasan seseorang. Dari hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa bila mereka tidak puas maka mereka akan selalu mengaitkannya dengan lingkungan, dan bila mereka puas selalu dihubungkan dengan pekerjaan itu sendiri. Dengan kata lain kepuasan bukan lawan dari ketidakpuasan. Herzberg memperkenalkan teori dua faktor, yaitu faktor lingkungan dan pekerjaan itu sendiri (motivator). Faktor lingkungan terdiri dari kebijaksanaan, administrasi dan organisasi, supervisi, hubungan dengan atasan, kondisi

kerja. Sedangkan faktor pekerjaan itu sendiri (motivator) terdiri dari prestasi, penghargaan, pekerjaan yang menyenangkan dan menghasilkan, tanggung jawab, kemajuan, dan pengembangan.

Abraham Maslow mengembangkan teori motivasi yang dikenal dengan hierarki kebutuhan. Ia melihat kebutuhan manusia itu diatur dalam bentuk yang bertingkat-tingkat, dimulai dari kebutuhan yang rendah sampai pada kebutuhan yang tertinggi. Kelima tingkat kebutuhan ini perlu diketahui oleh pimpinan organisasi dan berusaha untuk memuaskannya. Kebutuhan tersebut adalah :

1. Kebutuhan fisiologis. Manifestasi kebutuhan ini terlihat dalam tiga hal, yaitu kebutuhan pangan, sandang dan papan.
2. Kebutuhan keamanan. Kebutuhan ini mengarah pada dua bentuk yaitu kebutuhan keamanan jiwa dan kebutuhan keamanan harta.
3. Kebutuhan sosial. Kebutuhan ini terdiri dari kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain dimana ia berada, kebutuhan akan dihormati karena setiap manusia merasa dirinya penting, kebutuhan akan perasaan maju dalam bentuk harta, pangkat, jabatan karena semuanya akan mempermudah untuk memuaskan kebutuhannya, kebutuhan akan perasaan ikut serta karena tidak ada orang yang senang diabaikan.
4. Kebutuhan prestise. Prestise dapat dimanifestasikan dalam banyak hal. Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi dan di masyarakat, semakin tinggi pula prestise dan statusnya.
5. Kebutuhan mempertinggi kapasitas kerja. Setiap manusia ingin mengembangkan kapasitas mental dan kapasitas kerjanya melalui berbagai cara seperti latihan kerja, seminar, konperensi, pendidikan akademi, dan sebagainya.

Dari ketiga teori motivasi di atas pada dasarnya seseorang bekerja, bertindak, berusaha, berperilaku hanya untuk memenuhi kebutuhan, baik kebutuhan yang bersifat material maupun non material. Pemenuhan kebutuhan ini pada dasarnya merupakan tugas dan kewajiban dari pimpinan organisasi. Karenanya setiap pimpinan harus memperhatikan dan menyadari bahwa tujuan organisasi dapat tercapai apabila anggotanya mau dan bersedia melakukan pekerjaan dengan

ikhlas dan penuh tanggung jawab dalam rangka mencapai tujuan.

#### KESIMPULAN

Motivasi adalah pengertian umum dalam bentuk dorongan, kehendak, kebutuhan, keinginan dan daya kekuatan lain yang ada kesamaannya. Motif manusia didasarkan pada kebutuhan-kebutuhan yang dirasakan secara sadar atau tidak sadar. Karena itu inti dari teori motivasi adalah motif-motif penggerak yang digunakan oleh pimpinan kepada anggota dalam organisasi yang selaras dengan tujuan organisasi. Motif bawahan bergabung dengan organisasi adalah dalam rangka pemuasan kebutuhan.

Pemimpin yang baik wajib memahami kebutuhan-kebutuhan anggotanya, koleganya, sehingga pemimpin bisa bersikap bijaksana. Dengan demikian ia akan mampu memuaskan semua pihak, dan berhasil dalam kepemimpinannya.

Manusia modern yang berada pada organisasi modern dengan jaman modern sangat berkepentingan dengan kepemimpinan yang baik, yang memiliki keterampilan teknis tinggi, dengan sifat-sifat kepribadian yang unggul. Keberhasilan pemimpin dapat diukur dari : apakah kepemimpinannya memberikan dampak kesejahteraan jasmani dan rohani anggotanya, disamping semua prestasi yang dicapainya ? Karena itu maka profesi sebagai pemimpin harus dilandasi motivasi dan nilai-nilai kemanusiaan yang luhur, yang menjiwai setiap perbuatan pemimpin.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Adam Indrawijaya. *Perilaku Organisasi*. Bandung : Sinar Baru Algesindo. 2002.
- Blanchard, Kenneth H, dan Paul Hersey. *Manajemen Organisasi*. Terjemahan Agus Dharma, Jakarta : Erlangga. 1995.
- Ermaya Suradinata. *Pemimpin dan Kepemimpinan Pemerintahan*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama. 1997.
- Kartini Kartono. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta : RajaGrafindo Persada. 1998.
- Siagian, Sondang P. *Filsafat Administrasi*. Jakarta : Gunung Agung. 1985
- \_\_\_\_\_. *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta : Gunung Agung. 1997.
- Soewarno Handyaningrat. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Jakarta : Gunung Agung. 1995.

