

MODUL PERTEMUAN 9
ONLINE 9
ESA141 – Motivasi Usaha

MOTIVASI

Disusun Oleh

Mudjiarto



Universitas
Esa Unggul

BAB IV MOTIVASI

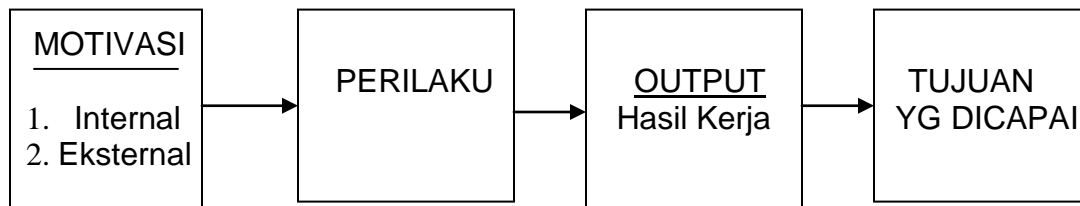
- UMUM** : Setelah mempelajari BAB ini diharapkan pembaca dapat mengetahui motivasi diri serta bagaimana memotivasi orang lain dari pekerja yang dipimpinnya. Kepemimpin yang efektif merupakan unsur yang terpenting dalam peningkatan kinerja individu pegawai sehingga perlu dijelaskan melalui contoh-contoh nyata.
- KHUSUS** :
 1. Dapat mengaplikasikan jaringan antara kebutuhan, motif, dan motivasi di dalam pekerjaan dan berwira usaha
 2. Mampu mengklasifikasikan motif berprestasi yang dituntut pekerja & wirausaha
 3. Mengetahui bagaimana cara-cara memimpin yang efektif dalam meningkatkan kinerja

A. PEMAHAMAN MOTIVASI.

Berbagai pendapat dari para ahli mengenai motivasi yang dapat disimpulkan sebagai berikut; Motivasi adalah dorongan untuk berbuat sesuatu (drive) didalam memenuhi kebutuhan. Keinginan pencapaian dalam memenuhi kebutuhan tersebut tergantung dari kekuatan motifnya. Motif dengan kekuatan yang besar akan menentukan perilaku individu. Dengan kata lain motif adalah kebutuhan, dorongan, atau impuls yang menentukan perilaku seseorang.

Disadari bahwa tingkat kepuasan individu manusia berbeda-beda, begitu pula dengan tingkat kebutuhan manusia juga berlainan, hal ini perlu dipahami oleh seorang wirausaha didalam memotivasi pekerjanya. Disamping itupula seorang wirausaha perlu mengenali kekuatan motif diri sendiri sehingga dapat menjaga keseimbangan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dari penjelasan dan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa seorang wirausaha sebagai pemimpin dalam usahanya, harus memahami tentang motivasi. Pekerjaan seorang pemimpin yang paling penting antarlain adalah, bagaimana dia bisa memotivasi orang yang dipimpin untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Pencapaian tujuan inilah yang menjadi patokan atau ukuran keberhasilan bagi seorang wirausaha.



Seorang wirausaha harus memahami betul bagaimana cara memotivasi pekerja dan mengenal motivasi diri sendiri sehingga menghasilkan perilaku positif yang membuahkan output/hasil kerja meningkat yang pada akhirnya tujuan yang ditetapkan tercapai.

Dikalangan para praktisi manajemen telah lama diketahui bahwa masalah motivasi bukanlah masalah yang mudah, baik memahami apalagi menerapkannya. Karena berbagai alasan dan pertimbangan. Akan tetapi yang jelas bahwa dengan motivasi yang tepat para individu bawahan atau pengikut akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam pekerjaannya. Inilah inti pekerjaan seorang wirausaha sebenarnya, selain memahami bisnis yang dilakukannya, lapun harus memahami perlakuan motivasi apa yang tepat bagi para pengikutnya sehingga kinerja dapat meningkat

Suatu hal penting dalam motivasi yang perlu diperhatikan bagi seorang wirausaha yaitu model motivasi yang **mengkaitkan antara imbalan dan prestasi**. Model tersebut didasari atas berbagai model motivasi yang mempunyai kelebihan dan kekurangan. Kelebihan-kelebihan dari model yang ada oleh para ilmuwan digabungkan menjadi satu model.

*Menurut Sondang P. Siagian (2005: hal. 293-294). **Tampaknya ada kesepakatan dikalangan para pakar, bahwa model tersebut ialah apa yang tercakup dalam teori yang mengkaitkan imbalan dengan prestasi kerja seorang karyawan.***

Model ini menggambarkan bahwa motivasi seseorang dipengaruhi berbagai faktor, baik bersifat internal maupun eksternal sebagai berikut;

1. Faktor Internal

Bagi seorang wirausaha faktor ini merupakan pengenalan motivasi diri pribadi, bagaimana individu tersebut mempunyai dorongan untuk usaha lalu motif apa yang dominan dalam memilih untuk menjadi wirausaha. Dalam teori ini dikenalkan 2 kebutuhan atau motif yang perlu diketahui yaitu:

1.1 Fsiologis.

Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan dasar manusia berupa; **sandang, pangan dan papan**. Kebutuhan ini merupakan faktor yang paling mendasar, bahwa seseorang yang memilih menjadi wirausaha atau pekerja pertama kali adalah didorong oleh kebutuhan dasar yang menjadi tuntutan hidupnya. Tinggal bagaimana tuntutan kualitas dari kebutuhan tersebut terpenuhi, karena masing-masing individu berbeda dalam memenuhi kebutuhan dasar itu. Ada individu cukup puas dengan apa yang dihasilkan dan menerima dengan kualitas minimum, namun banyak

individu lainnya tidak puas dengan kualitas kebutuhan dasar yang diterimanya dan menginginkan peningkatan dan perubahan. Banyak penelitian dari para ahli perilaku menunjukkan bahwa, tingginya tujuan yang ingin dicapai berkorelasi secara signifikan dengan kebutuhan dasar yang ingin dicapai. Kita sering melihat dalam kehidupan sehari-hari yang ditemui, bahwa seorang pekerja atau wirausaha yang cukup puas dengan apa yang diterimanya maka orang tersebut tidak mempunyai keinginan untuk menetapkan tujuan hidup yang lebih tinggi. Tidak ada keinginan untuk meningkatkan kemampuan, tidak mempunyai kreatifitas dan inovasi yang tinggi dalam bekerja atau berusaha.

1.2 Psikologis

Selain kebutuhan fisiologis, seorang wirausaha juga perlu mengenal kebutuhan psikologis yang menjadi penyebab meningkatnya prestasi individu. Yang pada dasarnya bahwa individu setelah terpenuhi akan kebutuhan fisiologis maka seseorang akan menuntut akan kebutuhan yang lain dalam hal ini kebutuhan psikologis seperti;

- *Kebutuhan akan kasih sayang*, seseorang yang sudah terpenuhi akan kebutuhan dasar diatas, maka individu tersebut membutuhkan jalinan kasih sayang dengan keluarga maupun membentuk keluarga bagi yang belum berkeluarga.
- *Kebutuhan mempertahankan diri*, tuntutan kebutuhan ini berkaitan dengan mempertahankan harga diri seperti untuk tidak dipermalukan, kehilangan muka serta mempertahankan prestise.
- *Kebutuhan memperkuat diri*, kebutuhan ini berkaitan dengan tuntutan individu akan pengembangan diri, menaikan prestise dan mendapat pengakuan diri, serta memuaskan diri dengan dapat menguasai orang lain.

Kebutuhan-kebutuhan yang diuraikan diatas harus dipahami benar bagi seorang manajer atau wirausaha, hal ini berguna dalam motivasi diri sendiri maupun memotivasi orang lain.

2. **Faktor Eksternal.**

Teori ini menjelaskan faktor-faktor yang dikendalikan melalui pengaruh yang dipunyai oleh seorang manajer atau wirausaha yang berupa imbalan-imbalan sebagai berikut:

Gaji

Kondisi kerja

Penghargaan

Jenjang karier

Tanggung jawab

Bahwa seseorang pekerja termotivasi untuk bekerja lebih baik tergantung dari faktor yang dikendalikan oleh seorang pemimpin perusahaan atau seorang

wirausaha dan interaksi positif antar dua faktor tersebut yang pada umumnya menghasilkan tingkat motivasi yang tinggi.

Teori motivasi eksternal tidak mengabaikan teori motivasi internal, tetapi justru mengembangkannya. Teori motivasi eksternal menjelaskan kekuatan yang ada didalam individu yang dipengaruhi factor-faktor intern yang dikendalikan oleh manajer atau seorang wirausaha berupa imbalan-imbalan seperti diuraikan diatas.

Manajer perlu memahami dan mengenal motivasi eksternal untuk mendapat tanggapan positif dari karyawannya. Tanggapan yang positif ini menunjukkan bahwa bawahan-bawahannya sedang bekerja demi kemajuan organisasi. Seorang manajer dapat mempergunakan motivasi eksternal yang positif maupun yang negatif. Motivasi positif memberikan imbalan-imbalan berupa penghargaan untuk pelaksanaan kerja yang baik. Motivasi negatif memperlakukan hukuman bila pelaksanaan kerja tidak baik. Keduanya dapat dilakukakan oleh pimpinan perusahaan. Teori McGregor dan Herzberg akan membantu menjelaskan teori motivasi eksternal berikut ini.

B. TEORI MOTIVASI

Teori X dan teori Y McGregor

Teori motivasi yang menggabungkan motivasi internal dan motivasi eksternal dikembangkan oleh **Douglas McGregor**, la seorang psikolog sosial Amerika, dalam proyek risertnya meneliti tentang *motivasi dan perilaku* umum tentang anggota organisasi, telah merumuskan perbedaan dua teori dasar mengenai perilaku manusia. Kedua teori itu disebut dengan nama **teori X dan teori Y**. Teori tradisional mengenai kehidupan organisasi banyak diarahkan dan dikendalikan atas dasar teori X adalah:

1. Rata-rata para pekerja itu malas, tidak suka bekerja dan akan menghindar bila dapat.
2. Karena pada dasarnya tidak suka bekerja, maka harus dipaksa, dikendalikan, diperlakukan dengan hukuman, dan diarahkan untuk pencapaian tujuan organisasi
3. Rata-rata pekerja lebih senang dibimbing, berusaha menghindari tanggung jawab, mempunyai ambisi yang kecil, keamanan drnya diatas segala-galanya.

Teori X ini masih banyak digunakan dalam organisasi-organisasi, karena para manajer percaya bahwa anggapan-anggapan itu benar, dan banyak sifat-sifat yang dapat diamati dari perilaku manusia sesuai dengan anggapa-anggapan tersebut. Namun teori X tidak dapat menjawab seluruh fakta yang ada yang terjadi dalam organisasi. Oleh karena itu *McGregor* menjawabnya dengan teori Y, yang dinyatakan lebih realistis. Menurut teori Y kodrat perilaku manusia tidak sesuai dengan anggapan teori X. Mereka berperilaku seperti anggapan teori X karena mereka memperoleh perlakuan tertentu dalam oganisasi.

Angapan-anggapan teori Y adalah:

1. Usaha fisik dan mental yang dilakukan manusia dalam bekerja adalah kodrat manusia, sama halnya dengan bermain atau beristirahat.
2. Rata-rata manusia bersedia belajar, dalam kondisi yang layak , tidak hanya menerima tetapi mencari tanggung jawab.
3. Ada kemampuan yang besar dalam kecerdikan, kreatifitas, dan daya imajinasi dalam memecahkan masalah-maslah dalam organisasi yang secara luas tersebar pada seluruh karyawan.
4. Pengendalian ekstern dan hukuman bukan satu-satunya untuk mengerahkan usaha pencapaian tujuan organisasi.
5. keterikatan pada tujuan organisasi adalah fungsi pengharagaan yang diterima karena prestasinya dalam pencapaian tujuan tersebut.
6. organisasi seharusnya memberikan kemungkinan orang untuk mewujudkan potensinya, dan tidak digunakan sebagian.

Anggapan-anggapan teori Y ini dapat lebih mengarahkan tercapainya motivasi yang lebih tinggi dan menaikkan kemungkinan kebutuhan individu dan tercapainya tujuan organisasi. Dasar utama teori Y adalah **integrasi dan kerjasama**. Dengan integrasi, para karyawan dapat mencapai tujuan mereka sendiri melalui sumbangannya dalam pencapaian tujuan organisasi dimana dia mengikat diri.

Perlu dipahami, bahwa motivasi eksternal seharusnya cukup fleksibel untuk menyesuaikan diri dengan setiap keunikan orang dalam organisasi. Para karyawan seharusnya tidak untuk cocok dengan satu teori yang kaku atau pandangan manajer atau pimpinan perusahaan. Hal ini berlaku juga pada penerapan teori X dan teori Y yang dicetuskan McGregor.

Pendekatan-pendekatan terhadap Motivasi.

Motivasi dapat dipandang sebagai suatu proses psikologi dasar yang terdiri atas berbagai kebutuhan, dorongan dan tujuan. *Pendekatan hubungan manusia tradisional* pada umumnya tidak menyadari pentingnya proses hubungan ini. Pandangan tersebut didasarkan pada 3 asumsi berikut ini:

1. Personalia terutama dimotivasi secara ekonomis, perasaan aman serta kondisi kerja yang baik.
2. Pemenuhan ketiga hal itu akan mempunyai pengaruh positif pada semangat kerja mereka.
3. Ada korelasi positif antara semangat kerja dan produktivitas.

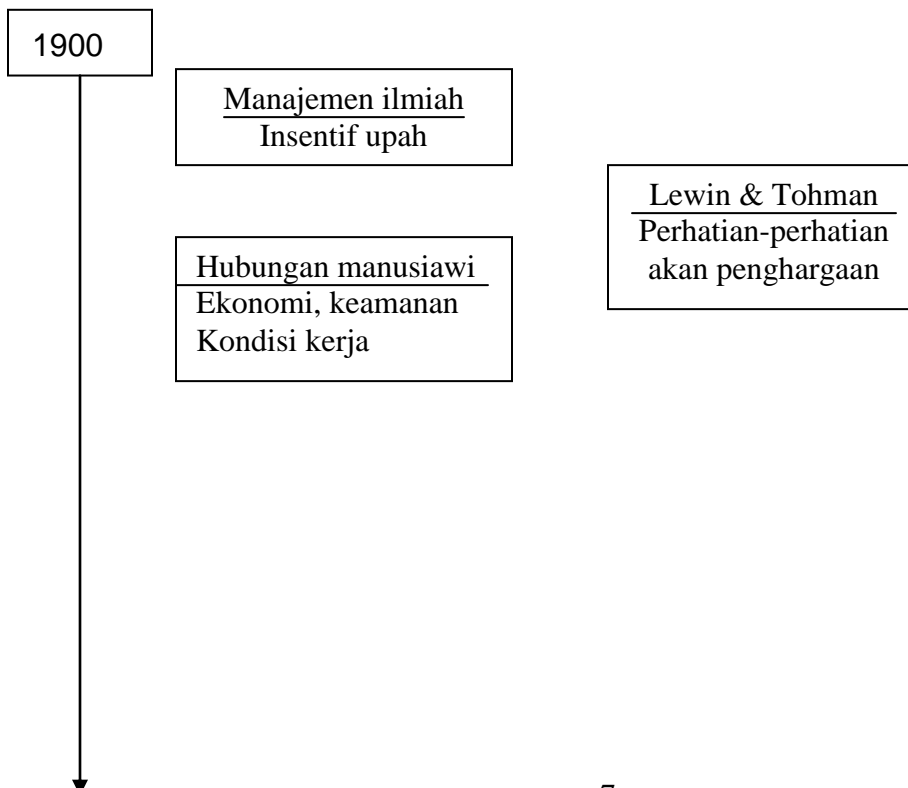
Dengan tiga asumsi ini, masalah motivasional yang dihadapi manajer relatif mudah dipecahkan dan diselesaikan. Semua hal yang harus dilakukan manajemen menyangkut rencana-rencana insentif moneter, jaminan keamanan, dan pengaturan kondisi kerja secara baik; semangat kerja akan meningkat dan produktivitas maksimum akan tercapai. Banyak ahli hubungan manusia, psikologi industri dan teknisi industri mendukung pendekatan ini, dan kemudian para personalia manajer mengimplementasikan dalam praktek.

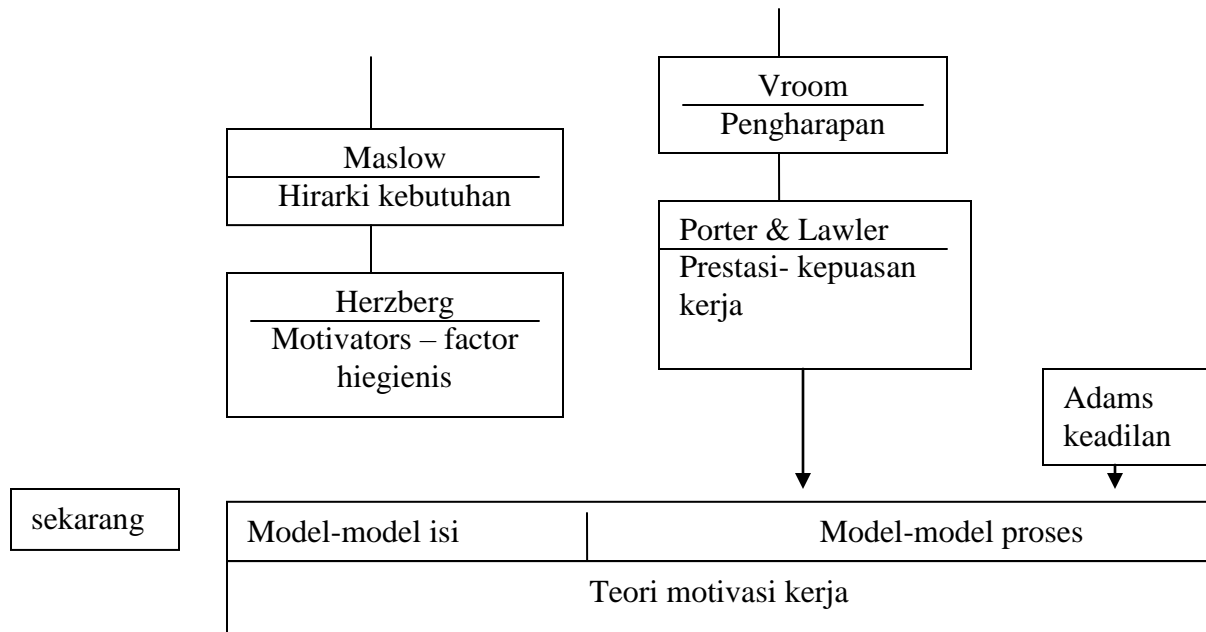
Dalam kenyataannya, pendekatan hubungan manusia tradisional tidak sepenuhnya berjalan dalam praktek. Telah terbukti pendekatan ini terlalu sederhana untuk dapat memecahkan masalah masalah motivasional yang kompleks yang dihadapi manajemen. Ketiga asumsi menjadi tidak valid atas dasar pembuktian melalui pengalaman dan penelitian. Motivasi manusia jauh lebih kompleks dan berbeda dari pendekatan ekonomik, keamanan dan kondisi kerja yang disarankan. Pendekatan tradisional hanya mengungkapkan permukaan masalah motivasi yang sangat kompleks. Ada sejumlah variabel-variabel internal dan lingkungan yang mempengaruhi motivasi untuk bekerja.

Pendekatan Modern

Sejalan dengan perkembangan-perkembangan masalah manusiawi yang mulai meningkat, keterbatasan-keterbatasan pendekatan hubungan manusiawi tradisional mulai tampak. Pada permulaan tahun 1960 an, pendekatan keperilakuan manajemen mulai mencari secara lebih seksama dasar-dasar teoritis baru dan berusaha mulai mengembangkan teknik-teknik motivasi baru. Pertama kali disadari bahwa ada korelasi antara kepuasan dan prestasi kerja, kemudian muncul teori Y McGregor yang disebut transisi ke pendekatan modern, dan selanjutnya dikemukakan konsep-konsep motivasi lainnya, seperti hirarki kebutuhan Maslow, teori dua faktor Herzberg, teori pengharapan Vroom dan lain-lainnya. Gambar IV-1 akan menguraikan secara grafik perkembangan teoritis motivasi kerja berikut ini:

Gambar IV-1



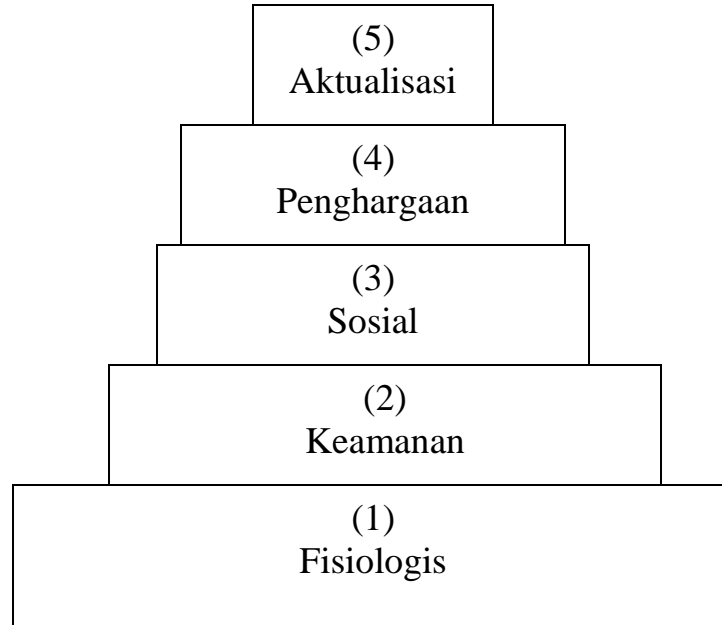


Teori-Teori Isi Motivasi Kerja.

Teori-teori isi motivasi bermaksud untuk menentukan apa yang memotivasi orang-orang dalam pekerjaan mereka. Pada permulaannya para ahli berpendapat hanya uang yang memotivasi mereka (manajemen ilmiah), dan kemudian dirasakan kondisi kerja, keamanan dan kemudian gaya supervisi demokratis (kepemimpinan). Lebih lanjut, isi motivasi telah dipandang lebih dalam lagi dan dikenal apa yang disebut motif-motif dengan **tingkatan yang lebih tinggi**, seperti kebutuhan akan penghargaan dan aktualisasi diri (Maslow), serta tanggung jawab, pengakuan, prestasi dan pertumbuhan (Herzberg). Untuk memahami apa yang memotivasi orang-orang untuk bekerja berikut ini akan dibahas tiga model isi utama, hirarki kebutuhan Maslow, teori motivasi berprestasi McClelland, dan teori dua-faktor Herzberg.

Teori Hirarki Kebutuhan Maslow

Abraham Maslow, seorang psikolog telah mengembangkan suatu teori motivasi manusia yang sangat terkenal pada tahun 1943, konsep teorinya menjelaskan suatu hirarki kebutuhan (*hierarchy of needs*), yang menunjukkan lima tingkatan keinginan dan kebutuhan manusia. Kebutuhan yang lebih tinggi akan mendorong seseorang untuk mendapatkan kepuasan atas kebutuhan tersebut, setelah kebutuhan yang lebih rendah (sebelumnya) telah dipuaskan. **Gambar IV-2** menunjukkan hirarki lima kebutuhan dasar manusia sebagai berikut:

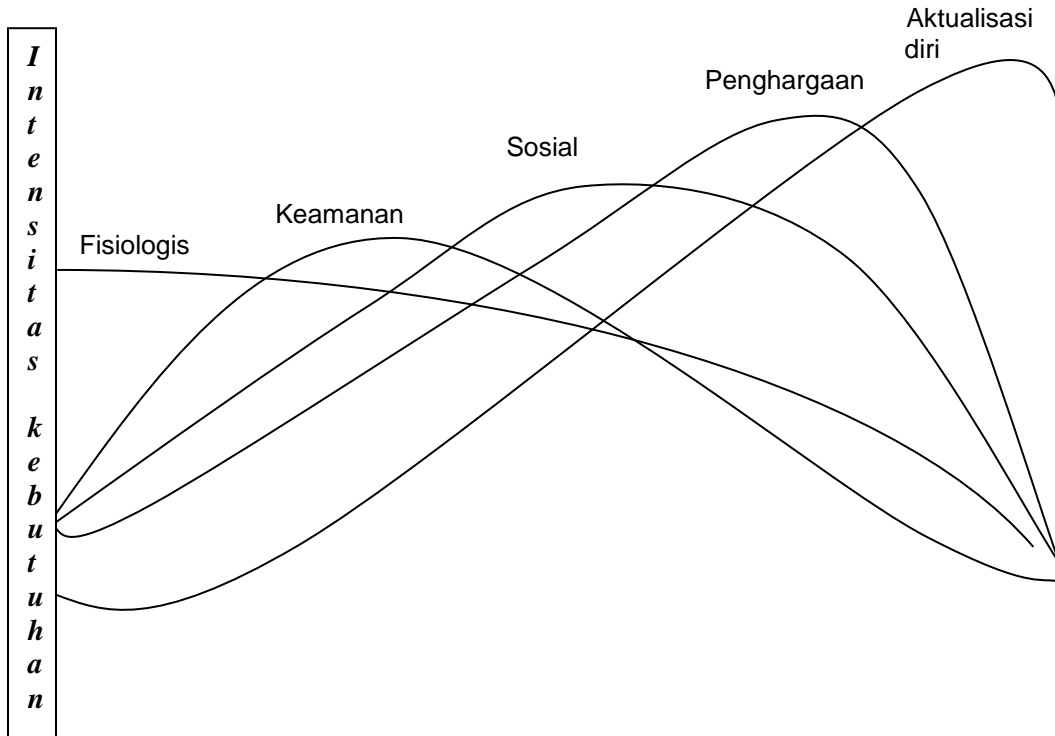


Penjelasan:

1. **Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*)**, yaitu kebutuhan seperti rasa lapar, haus, sex, perumahan, tidur dan sebagainya.
2. **Kebutuhan Keamanan (*safety needs*)**, yaitu kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan dari bahaya, ancaman dan perampasan ataupun pemecatan dari pekerjaan.
3. **Kebutuhan sosial (*Social needs*)**, yaitu kebutuhan akan rasa cinta dan kepuasan dalam menjalin hubungan dengan orang lain, kepuasan dan perasaan memiliki serta diterima dalam suatu kelompok, rasa kekeluargaan, persahabatan dan kasih sayang.
4. **Kebutuhan Penghargaan (*esteem needs*)**, yaitu kebutuhan akan status atau kedudukan, kehormatan diri, reputasi dan prestasi.
5. **Kebutuhan aktualisasi (*self actualization*)**, yaitu kebutuhan pemenuhan diri, untuk mempergunakan potensi diri, pengembangan diri secara maksimal, kreativitas, ekspresi diri dan melakukan apa yang paling cocok, serta menyelesaikan pekerjaan sendiri.

Menurut Maslow, kebutuhan utama manusia berada pada tingkatan pertama, yaitu kebutuhan fisiologis. Setelah kebutuhan utama itu terpenuhi atau terpuaskan, barulah menginjak pada kebutuhan kedua (lebih tinggi), yaitu kebutuhan keamanan. Kebutuhan ketiga baru dilaksanakan setelah kebutuhan kedua terpenuhi. Proses seperti ini berjalan terus sampai kebutuhan kelima terpenuhi.

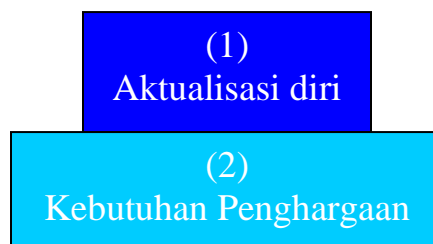
Proses tersebut ditunjukkan dalam ***gambar IV-3*** berikut ini:

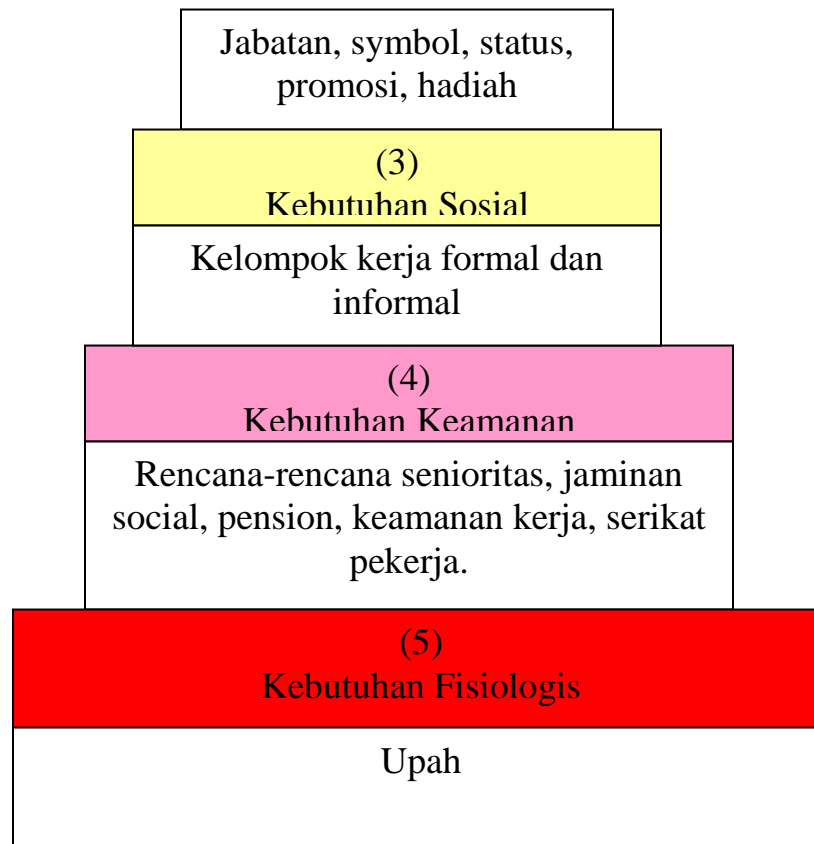


Pada gambar IV-3, menunjukkan bahwa kebutuhan-kebutuhan itu saling tergantung (interdependent) dan saling menopang. Suatu kebutuhan yang lebih rendah tidak lalu hilang bila kebutuhan yang lebih tinggi muncul. Semua kebutuhan cenderung menjadi bagian kepuasan dalam setiap daerah. Jadi bila kebutuhan mencapai puncaknya, kebutuhan tersebut berhenti menjadi motivasi utama perilaku. Kemudian kebutuhan selanjutnya mulai mendominasi. Tetapi walaupun suatu kebutuhan telah terpuaskan, kebutuhan itu masih mempengaruhi perilaku, hanya intensitasnya lebih kecil, karena kebutuhan manusia saling tergantung dan saling menopang.

Dengan cara sederhana, teori hirarki kebutuhan Maslow dapat diubah menjadi model isi motivasi kerja seperti yang ditunjukkan dalam gambar IV-4. Bila estimasi Maslow kita terapkan pada sebuah organisasi, kebutuhan-kebutuhan tingkat bawah personalia pada umumnya akan terpuaskan-

Gambar IV-4.





(85 % kebutuhan-kebutuhan dasar dan 70% kebutuhan-kebutuhan keamanan), tetapi hanya 50% kebutuhan-kebutuhan sosial, 40% kebutuhan-kebutuhan penghargaan dan sekitar 10% kebutuhan aktualisasi diri akan terpenuhi. Estimasi ini masih tampak logis dan dapat diterapkan pada motivasi para karyawan dalam organisasi-organisasi sekarang.

Teori Motivasi Berprestasi McClelland

Konsep penting teori motivasi lainnya yang didasarkan pada kekuatan yang ada didalam diri manusia adalah motivasi prestasi (*achievement motivation*). David McClelland, melalui risert empiris, telah menemukan bahwa para usahawan, ilmuwan dan ahli mempunyai tingkat motivasi prestasi diatas rata-rata. Motivasi prestasi seorang usahawan tidak semata-mata ingin mencapai keuntungan demi keuntungan itu sendiri, tetapi karena ia mempunyai keinginan yang kuat untuk berprestasi. Keuntungan (laba) hanyalah suatu ukuran sederhana yang menunjukkan seberapa baik pekerjaan yang telah dilakukan. Ini tidak sepenting tujuan itu sendiri.

Menurut McClelland, seseorang dianggap mempunyai motivasi prestasi yang tinggi, apabila dia mempunyai keinginan untuk berprestasi lebih baik dengan yang lain dalam banyak situasi. McClelland memusatkan perhatian pada tiga kebutuhan manusia, yaitu: Prestasi (*need for achievement*), Afiliasi (*need for affiliation*), dan kekuasaan (*need for power*), karena ketiga

kebutuhan ini telah terbukti merupakan unsure-unsur apenting yang ikut menentukan prestasi pribadi dalam berbagai situasi kerja dan cara hidup.

Karakteristik ketiga kebutuhan penting tersebut dapat dilihat pada uraian di bawah ini:

1. **Kebutuhan Prestasi**, tercermin pada keinginan dia mengambil tugas yang dia dapat bertanggung jawab secara pribadi atas perbuatan-perbuatannya, dia menentukan tujuan yang wajar dengan memperhitungkan resiko-resikonya, dia mendapat umpan balik atas perbuatannya, dan dia berusaha melakukan segala sesuatu secara kreatif dan inovatif.
2. **Kebutuhan afiliasi**, kebutuhan ini ditunjukkan adanya keinginan untuk bersahabat, dimana dia lebih mementingkan aspek-aspek antar pribadi pekerjaannya, dia lebih senang bekerja bersama, senang bergaul, dia berusaha mendapat persetujuan dari orang lain, dan dia akan melaksanakan tugasnya secara lebih efektif bila bekerja dengan orang-orang lain dalam suasana kerjasama.
3. **Kebutuhan Kekuasaan**, kebutuhan ini tercermin pada seseorang yang ingin mempunyai pengaruh atas orang-orang lain, dia peka terhadap struktur pengaruh antar pribadi suatu kelompok atau organisasi, dan memasuki organisasi-organisasi yang mempunyai prestasi, dia aktif menjalankan *police* suatu organisasi di mana dia menjadi anggota, dia mencoba membantu orang-orang lain walaupun tidak diminta, dia mencoba menguasai orang lain dengan mengatur perilakunya, dan membuat orang lain terkesan padanya, serta menjaga reputasi dan kedudukannya.

Teori Mc.Clelland ini sangat penting dalam mempelajari motivasi, karena motivasi prestasi dapat diajarkan untuk mencapai sukses kelaompok atau organisasi. Penelitian McClelland menunjukkan bahwa motivasi prestasi dapat diperoleh melalui latihan dengan mengajarkan seseorang berfikir dan berbuat dengan motivasi prestasi.

Teori Motivasi Dua-Faktor Herzberg

Frederick Herzberg dan kelompoknya, suatu tim dari Psychological Service Pittsburgh, memperkuat hasil karya Maslow dan mengembangkan suatu teori isi motivasi kerja khusus. Dalam tahun 1950 an, dia melakukan suatu studi motivasional melalui wawancara dengan sekitar dua ratus akuntan dan insinyur yang bekerja di daerah Pittsburgh, Pennsylvania. Dia menggunakan metode peristiwa kritis (*critical incident*) untuk mendapatkan bagi analisisnya. Tanggapan-tanggapan yang diperoleh dengan metode ini sangat menarik dan cukup konsisten. Perasaan menyenangkan yang dilaporkan pada umumnya berkaitan dengan pengalaman-pengalaman dan isi pekerjaan. Dilain pihak, perasaan tidak menyenangkan yang diungkapkan pada umumnya bersangkutan dengan aspek-aspek yang mengelilingi atau mengitari pekerjaan – suasana (keadaan) pekerjaan. Berdasarkan hasil penelitiannya ini, Herzberg mengambil kesimpulan bahwa ada dua

kelompok faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang dalam organisasi, yaitu pemuas kerja (*Job satisfiers*) yang berkaitan dengan isi pekerjaan dan penyebab ketidakpuasan kerja (*job dissatisfiers*) yang bersangkutan dengan suasana pekerjaan, *satisfiers* disebut dengan istilah *motivators*, dan *dissatisfiers* disebut faktor-faktor higienis (*hygiene factors*). Dengan menggabungkan kedua istilah tersebut, teori yang dikemukakan oleh Herzberg dikenal sebagai **teori motivasi dua faktor**, atau sering disingkat teori M-H.

Teori Herzberg berhubungan erat dengan hirarki kebutuhan Maslow. Faktor-faktor **higienis**, seperti istilah medis adalah bersifat prefentif dan merupakan faktor lingkungan, dengan secara kasar ekuivalen dengan kebutuhan-kebutuhan tingkat bawah Maslow. Faktor-faktor higienis ini bukan sebagai sumber kepuasan kerja, tetapi justru sebaliknya sebagai sumber ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor tersebut adalah kondisi kerja, hubungan antar pribadi (terutama dengan mandor), gaji dan sebagainya. Perbaikan terhadap faktor-faktor higienis akan mencegah, mengurangi atau meghilangkan ketidakpuasan kerja, tetapi tidak akan menimbulkan dorongan dan kepuasan kerja. Faktor higienis sendiri tidak menimbulkan motivasi, tetapi diperlukan agar motivasi berfungsi, atau dengan kata lain, berperan sebagai suatu landasan bagi motivasi kerja.

Kelompok faktor lainnya, **motivators**, dibuktikan sebagai faktor-faktor sumber kepuasan kerja yang dapat motivasi manusia pada pekerjaan mereka, Faktor ini secara kasar ekuivalen dengan kebutuhan tingkat atas Maslow. Menurut teori ini. Menurut teori Herzberg, seorang karyawan harus mempunyai pekerjaan yang lebih menantang, lebih banyak tuntutan kesempatan menjadi ahli dan mengembangkan kemampuan agar dia dapat termotivasi. Sebagai faktor-faktor sumber kepuasan kerja, *motivators* dapat berbentuk prestasi, promosi atau kenaikan pangkat, penghargaan, pekerjaan itu sendiri, dan tanggung jawab, seperti terlihat dalam tabel berikut ini.

Tabel IV-1

Faktor-faktor Higienis	Motivators
<ul style="list-style-type: none"> • Kebijakan dan administrasi perusahaan • Pengawasan, Teknis • Gaji • Hubungan-hubungan antar pribadi, penyelia, (mandor) • Kondisi kerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Prestasi • Pengakuan, penghargaan • Pekerjaan itu sendiri • Tanggung jawab • Promosi (kenaikan pangkat)

--	--

Jadi secara ringkas, penemuan penting dari penelitian Herzberg dan kawan-kawannya adalah bahwa faktor Higienis mempengaruhi ketidakpuasan kerja. Faktor Higienis membantu individu menghilangkan ketidakpuasan, sedangkan motivasi membuat individu senang dengan pekerjaannya. Manajer seharusnya memahami faktor-faktor apa yang menyebabkan karyawannya senang dan tidak senang. Anggapan teori motivasi tradisional selalu menyebut bahwa upah, bentuk insentif lainnya, dan pengembangan hubungan antar pribadi serta kondisi kerja yang akan menaikkan produktivitas, menurunkan absensi karyawan dan perputaran karyawan. Faktor-faktor ini memang dapat menghilangkan ketidakpuasan kerja dan menghindarkan masalah, tetapi tidak akan mampu menimbulkan sikap yang positif, dan hanya menghilangkan sikap yang negatif.