

The Unifying Theory of Motivation

Bagus Riyono

Sampai saat ini dikenal cukup banyak teori motivasi yang masing-masing memiliki klaim tentang efektivitas dan kemampuan meramal yang paling kuat. Sebagai contohnya, pertentangan antara Latham dan Komaki tentang mana yang lebih kuat dalam meramal motivasi, *goal* atau *feedback* (Locke, 1980), adalah perdebatan yang tidak dapat bisa ketemu kecuali dengan saling mengakui bahwa keduanya sama-sama punya peran. Masalah yang lain adalah pertentangan antara teori *Goal-Setting* dengan teori VIE (*Valence, Instrumentality, Expectancy*). Teori *Goal-Setting* mengatakan bahwa tujuan harus sulit agar memotivasi, sedangkan teori VIE mengatakan bahwa semakin mudah tercapainya tujuan akan semakin besar motivasi seseorang. Kesimpangsiuran konsep dan arogansi teori ini menyebabkan lambatnya perkembangan pemikiran tentang sebuah teori motivasi yang tunggal (Pinder, 1998).

Keinginan untuk merumuskan teori motivasi yang tunggal ini cukup beralasan karena motivasi sebagai sebuah konstruk sebenarnya memiliki definisi yang sudah disepakati ber-

sama, yaitu dorongan yang menyebabkan seseorang melakukan sesuatu, dengan intensitas tertentu, ke arah tertentu. Oleh karena itu sejak tahun 1988, usaha untuk mengintegrasikan teori ini telah banyak dilakukan. Ilgen dan Klein (dalam Pinder, 1998) menyimpulkan bahwa beberapa teori motivasi, yaitu *goal-setting*, *expectancy theory* dan *equity theory* memiliki akar konseptual yang sama yaitu hedonisme. Selain pandangan Ilgen dan Klein tersebut, hampir semua usaha untuk mengintegrasikan teori-teori motivasi menghasilkan teori yang kompleks dan "gemuk" karena yang mereka lakukan adalah menggabungkan atau menjumlahkan variabel-variabel yang terkait dalam teori-teori motivasi yang ada. Misalnya, Locke dan Latham dalam *High Performance Cycle* menggabungkan konsep *goal-setting*, *expectancy* dan *job satisfaction* serta *commitment* dalam satu skema (Pinder, 1998; Dipboye, Smith, dan Howell,

Naskah dipresentasikan dalam:

Konferensi Asosiasi Psikologi Industri & Organisasi (APIO)

"Preparing People for The Future Organization"

Savoy Homann – Bandung 5 – 6 Agustus 2005

1994). Hal yang sama dilakukan oleh Katzell dan Thompson (1990) dengan menggabungkan teori *expectancy*, *goal-setting*, teori kebutuhan, teori nilai, teori *equity* dan sikap kerja. Kemudian, Locke menyempurnakan teori integrasinya dalam *Integrated Empirical Model of Work Motivation*, yang dinilai Pinder (1998) sebagai teori integrasi yang paling komprehensif. Namun demikian, komprehensif juga berarti rumit sehingga teori Locke tersebut lebih tepat kalau disebut sebagai "penjumlahan" dari semua teori motivasi yang ada.

Paper ini akan mencoba untuk melakukan analisis kritis terhadap teori-teori yang ada dan melalui metode *sense making* penulis akan menelaah masing-masing teori motivasi untuk menemukan "benang merah" atau *common denominator* yang merupakan inti dari setiap teori motivasi yang sudah ada.

ANALISIS TEORI

Dalam tulisan ini akan dianalisis sebagian besar teori motivasi yang cukup terkenal dan banyak dikutip dalam banyak buku teks tentang psikologi organisasi maupun tentang psikologi pada umumnya.

Teori pertama yang akan dianalisis adalah teori Freud atau psikoanalisa. Dalam kaitannya dengan motivasi, Freud mengemukakan

bahwa manusia berperilaku karena didorong oleh dua macam instink, yaitu instink untuk hidup (*eros*) yang berupa cinta atau dorongan sex, dan instink untuk mati (*tanatos*) atau agresi. Banyak kritikan yang dilontarkan terhadap teori Freud ini terutama karena seolah-olah manusia dianggap sama dengan binatang, yaitu hanya memikirkan sex dan agresi. Namun demikian para kritikus juga tidak bisa mengingkari bahwa dorongan-dorongan itu memang ada. Walaupun ada, dorongan untuk hidup dan mati tersebut sangat bervariasi dalam diri manusia, tergantung pada sifat individunya dan juga kultur lingkungannya.

Jika kita mengabaikan perbedaan individu maupun kultur lingkungan tersebut, kita bisa merasakan bahwa ada satu hal, atau satu ukuran, yang akan berakibat sama pada perilaku manusia tanpa peduli adanya perbedaan sifat maupun budaya. Dorongan sex dan dorongan agresi akan berdampak pada perilaku kita jika dorongan itu menciptakan ketegangan psikologis (*tense*) dalam diri kita. Walaupun secara kultural, misalnya, kita memiliki ambang toleransi yang tinggi terhadap dorongan sex dan agresi tersebut, namun begitu dorongan itu menimbulkan ketegangan psikologis sampai pada level tertentu, maka perilaku yang muncul akan serupa dengan

perilaku mereka dari kultur lain yang memiliki ambang toleransi yang lebih rendah.

Teori kedua yang akan ditelaah adalah *Drive Theory* yang dikembangkan oleh Hull. Teori ini mengatakan bahwa manusia, sebagai makhluk biologis akan selalu mencari kondisi seimbang (*homeostasis*). Oleh karena itu, kondisi tidak seimbang (*disequilibrium*) akan mendorong manusia untuk beraktivitas secara random, yang pada akhirnya akan tenang kembali setelah mendapati kondisi yang seimbang. Hull memberikan contoh kondisi tidak seimbang ini misalnya ketika terjadi deprivasi kebutuhan, seperti lapar-dahaga. Ketika itu terjadi, manusia akan berusaha dengan berbagai cara untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Jika kita pikirkan dan amati lebih jauh, kondisi tidak seimbang tersebut sifatnya juga sangat relatif pada situasi dan kondisi sosial-psikologis seseorang. Misalnya seorang yang sedang berpuasa, maka ketidakseimbangan tersebut tidak akan berakibat pada aktivitas untuk mencari keseimbangan (mis: makan). Kalau kita pikirkan lagi, yang sebetulnya akan mengakibatkan timbulnya aktivitas tersebut adalah ketegangan psikologis (*tense*) yang timbul dari kondisi ketidakseimbangan itu. Seseorang yang sudah siap dan tenang-tenang saja mengalami kondisi tersebut tidak akan terdorong untuk

melakukan apapun terkait dengan kondisinya.

Teori berikutnya yang akan dibahas adalah Teori Maslow, atau yang juga sering disebut sebagai teori hirarki kebutuhan. Proposisi yang diajukan oleh Maslow dalam teorinya adalah bahwa manusia akan termotivasi jika stimulus yang ada sesuai dengan tingkat kebutuhan yang dia miliki (Maslow, 1970). Dengan kata lain jika seseorang berada pada posisi tingkat kebutuhan yang lebih tinggi, maka stimulus yang menawarkan pemenuhan kebutuhan di bawahnya tidak akan menimbulkan motivasi lagi. Teori Maslow ini secara prinsip mengatakan bahwa: *Satisfied needs does not motivate. Only unsatisfied need motivate.*

Jika kita pikirkan lebih jauh, proposisi Maslow tersebut mengatakan bahwa manusia dalam kondisi terpuaskan, atau terpenuhi kebutuhannya tidak akan termotivasi untuk memenuhi kebutuhannya itu. Dia hanya akan termotivasi oleh adanya kebutuhan yang belum terpenuhi, atau adanya deprivasi kebutuhan. Secara prinsip sebetulnya hal ini sama dengan teori Hull, yaitu bahwa kondisi yang tidak seimbanglah yang menimbulkan motivasi. Untuk itu maka kita bisa kembali ke argumentasi sebelumnya bahwa yang lebih langsung menimbulkan motivasi adalah adanya ketegangan psikologis (*tense*) yang

muncul sebagai akibat dari kondisi tidak seimbang tersebut.

Berikut ini akan dibahas sebuah teori yang memiliki paradigma berbeda dengan teori sebelumnya. Jika teori sebelumnya sering disebut dengan teori isi, berikut ini adalah teori-teori yang lebih menfokuskan diri pada proses. Yang pertama adalah teori Vroom tentang *Valence, Instrumentality*, dan *Expectancy* (Vroom, 1964).

Vroom merumuskan teori yang kemudian disebut sebagai teori motivasi yang paling ilmiah, karena definisi operasionalnya jelas, sehingga lebih mudah untuk dilakukan penelitian terhadapnya. Pada prinsipnya teori Vroom mempostulatkan bahwa semakin tinggi harapan seseorang terhadap suatu tugas atau pekerjaan, maka semakin besar pula motivasi yang akan timbul dalam mengerjakan tugas tersebut. Yang disebut sebagai harapan ini terbagi dalam tiga jenis, yaitu harapan akan tingginya makna (*valence*) dari hasil tugas yang akan dilaksanakan, harapan tentang adanya keterkaitan antara keberhasilan menjalankan tugas tersebut dengan pencapaian makna yang lebih dalam/tinggi dari hasil tugas tersebut (*instrumentality*), dan harapan akan keberhasilan dalam melaksanakan tugas tersebut, atau kemungkinan berhasil dalam menjalankan tugas.

Jika teori Vroom ini dikaitkan dengan kehidupan sehari-hari, memang terasa bahwa harapan yang tinggi (“meluap-luap”) akan mendorong semangat kita untuk melakukan sesuatu. Namun juga bisa dirasakan bahwa harapan yang meluap-luap tersebut menimbulkan ketegangan psikologis (*tense*) tertentu pada diri seseorang, yang sering juga disebut dengan istilah *excitement*. Nampak bahwa sekali lagi *tense* bekerja sebagai *energizer* yang mendorong timbulnya perilaku termotivasi.

Bagaimana dengan teori *Achievement Motivation* dari McClelland? Apakah teori ini juga bisa dikaitkan dengan dinamika *tense* seperti hasil analisis dan pembahasan dari teori-teori lain di atas? McClelland mengatakan bahwa seseorang yang memiliki *Need for Achievement* yang tinggi, adalah orang-orang yang sulit puas. Mereka adalah orang-orang yang selalu *strive for the best* atau *to be better everytime*. Karakteristik seperti ini jelas menunjukkan bahwa mereka adalah orang-orang yang hidup dengan *tense* setiap hari. Semangat yang selalu mereka miliki tidak bisa dilepaskan dengan kondisi *tense* yang selalu mereka alami setiap saat. Sebaliknya, menurut teori ini, orang yang *need for achievement*nya rendah, tidak akan memiliki semangat atau motivasi yang sama tingginya. *Need for achievement* itu

pada dasarnya adalah *tense* yang muncul dari dalam diri sendiri sebagai pilihan sikap dalam menghadapi tantangan hidup.

Sampailah sekarang pada pembahasan tentang kepuasan kerja. Teori kepuasan kerja yang paling populer adalah teori dua faktor dari Herzberg. Dalam teori ini disebutkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan adalah dua hal yang berbeda yang dipengaruhi oleh dua faktor yang berbeda. Ketidakpuasan akan ditimbulkan oleh kurangnya faktor *hygiene* dalam lingkungan seseorang, sedang kepuasan dalam arti motivasi akan muncul ketika lingkungan menawarkan faktor *motivator*. Herzberg dalam teorinya masih belum memisahkan dengan tegas antara kepuasan dan motivasi. Walaupun demikian, teorinya dengan tegas menjelaskan bahwa faktor yang sifatnya *hygiene* atau yang oleh Deci dan kawan-kawan (1999) disebut sebagai *external rewards*, tidak akan menjadi sumber motivasi karena sifatnya yang akan menciptakan kenyamanan. Herzberg mengatakan bahwa yang menimbulkan motivasi antara lain adalah, tantangan, tanggung jawab, otonomi, dan peluang. Faktor-faktor yang mendorong motivasi tersebut memiliki karakteristik yang sama, yaitu mereka mengandung resiko (*risk*), memiliki nuansa ketidakpastian (*uncertainty*),

namun juga sekaligus menjajikan sesuatu yang bisa diharapkan (*hope*). Secara psikologis karakteristik situasi tersebut menimbulkan *tense*, seperti yang sudah dibahas di atas, yaitu "percikan" yang akan "membakar" motivasi untuk bertindak.

Teori lain yang bisa dikaitkan dengan teori Herzberg ini adalah Teori *Equity* yang dikembangkan oleh Adams (1963). Pada dasarnya teori *equity* ini sebenarnya menjelaskan faktor *hygiene* dari teori Herzberg, dengan lebih menggali lagi pengaruh *external rewards* terhadap ketidakpuasan. Hal ini sebanding dengan teori Job Characteristics Model, dari Hackman dan Oldham (1973), yang menjelaskan lebih jauh tentang faktor *motivator* dari teori Herzberg. Jika dikaitkan dengan motivasi, maka teori *equity* sebenarnya lebih banyak menyoroti demotivasi, atau sisi negatif dari motivasi. Teori tersebut mengatakan bahwa jika terjadi kondisi *inequity* dalam distribusi *external rewards* maka akan timbul masalah demotivasi yang harus diatasi oleh diri sendiri yang bersangkutan atau oleh atasannya.

Dalam perspektif *tense* maka *inequity* akan menimbulkan ketegangan psikologis yang mendorong seseorang untuk mengejar atau mengusahakan kondisi yang kembali pada *equity*. Secara prinsip hal ini kembali lagi pada konsep Hull tentang

kecenderungan manusia untuk menuju kondisi seimbang (*homeostasis*).

Teori motivasi yang memiliki dukungan kuat secara empirik adalah Goal Setting Theory yang dirumuskan oleh Locke dan Latham (1990). Teori ini menyebutkan bahwa motivasi akan timbul jika seseorang dihadapkan pada tujuan yang sulit, spesifik, dan disepakati bersama. Hal ini bisa dipahami, karena tujuan yang sulit mengandung resiko dan sekaligus ketidakpastian, sedangkan sifatnya yang spesifik dan disepakati berarti mengandung harapan (*hope*). Dengan demikian kondisi tersebut akan menciptakan ketegangan psikologis (*tense*) yang mendorong seseorang untuk bersemangat bekerja. Sebaliknya, tujuan yang tidak spesifik dan terlalu sulit untuk dicapai, apalagi tidak mendapat kesepakatan bersama, akan menimbulkan kecemasan yang pada akhirnya menjadikan kualitas prestasi kerja buruk. Kecemasan (*anxiety*) tidak sama dengan *tense*, karena *tense* sifatnya memicu semangat, sedang kecemasan menghancurkan semangat.

Teori yang sering dipertentangkan dengan *goal-setting* adalah teori modifikasi perilaku yang menekankan pada konsep *feedback*. *Feedback* di sini berperan sebagai *reinforcer* bagi perilaku yang akan mengarahkannya pada tujuan tertentu. Teori ini menyebutkan bahwa motivasi akan

timbul jika seseorang mendapatkan *feedback*. Namun demikian, *feedback* yang efektif tentu saja adalah yang memiliki pengaruh psikologis pada seseorang, misalnya *feedback* mengenai terjadinya gap antara harapan dan kenyataan. Artinya, *feedback* yang efektif adalah *feedback* yang menimbulkan *tense* yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu terhadapnya. *Feedback* yang biasa-biasa saja atau yang sudah menjadi rutin akan tidak lagi memiliki pengaruh terhadap motivasi seseorang.

KESIMPULAN

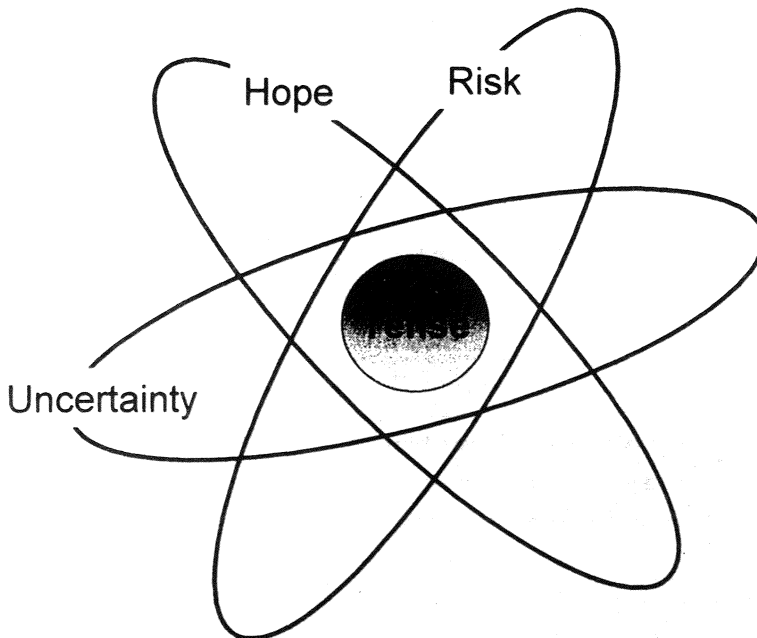
Analisis dan pembahasan dari berbagai teori motivasi yang sekarang menjadi *mainstream* tersebut di atas menunjukkan bahwa terdapat satu ukuran, atau *common denominator* yang dapat menjelaskan semua teori motivasi tersebut di atas, yaitu *tense*. Namun demikian, konsep tentang *tense* bukanlah sekedar penggabungan dari semua teori di atas, sehingga hal ini tidak seperti yang terjadi selama ini pada teori motivasi yang terintegrasi. Teori *tense* ini lebih merupakan teori yang **menyatukan** seluruh teori motivasi yang ada, bukannya teori yang **menggabungkan**. Atau dapat dikatakan Teori *Tense* ini adalah sebuah Meta-Teori tentang motivasi, sebuah teori motivasi yang merupakan benang merah dari teori-teori lain yang sudah ada. Teori yang mampu

menjelaskan apa yang belum selesai dijelaskan oleh teori-teori yang lain. Teori Tense ini juga merupakan solusi dari perdebatan yang selama ini terjadi diantara teori-teori motivasi yang lain.

Adapun bangunan Teori Tense ini adalah sebagai berikut. Tense adalah sebuah kondisi psikologis (*psychological state*) yang merupakan gabungan dinamis dari tiga komponen yaitu *Uncertainty*, *Risk*, dan *Hope*. Kondisi psikologis ini terjadi bisa karena situasi yang alamiah (deprivasi kebutuhan, ciri sifat, peluang yang muncul dari lingkungan) maupun karena sengaja diciptakan (adanya tujuan, adanya feedback, penugasan).

Oleh karena itu, Teori Tense ini dapat dipakai untuk menjelaskan fenomena yang alamiah dan sekaligus dapat diaplikasikan untuk mengontrol perilaku melalui manipulasi lingkungan.

Gambar 1 menunjukkan ilustrasi dari dinamika antara *Uncertainty*, *Risk*, dan *Hope* dalam memunculkan *Tense*. *Uncertainty*, *Risk*, dan *Hope* adalah fenomena yang dinamis dan fluktuatif tergantung pada situasi dan kondisi, sehingga digambarkan sebagai sesuatu yang mengorbit dan saling berinteraksi. *Tense* akan muncul sebagai produk dari dinamika tersebut yang bagaikan "percikan api" akan membakar semangat.



Gambar 1. Dinamika Tense

Keterangan

Tense = A psychological state that is characterized with the feeling of moderate pressure through the existence of uncertainty, risk, and hope within an individual. It is different from *anxiety*, which is more characterized with helplessness.

Uncertainty is a condition where an individual does not know for sure about what is coming (the future or consequences)

Risk is a condition when an individual has to make decision out of two or more alternatives that has different consequences (positive or negative; gain or lost)

Hope is a believe that something good will come out of uncertainty. It is different from *expectation*, which is a prediction (probability) of getting what you have anticipated (what you want).

Dinamika psikologis: apapun yang dialami seorang individu baik secara fisiologis, psikologis maupun sosial akan menimbulkan motivasi (yaitu energi untuk berperilaku), jika menimbulkan Tense. Tense adalah predisposisi dari motivasi seperti halnya sikap adalah predisposisi dari perilaku.

APLIKASI DAN IMPLIKASI

Teori ini, sebut saja Teori Tense, memiliki implikasi yang luas pada kehidupan manusia, baik pada tataran individu maupun dalam hidup berbangsa dan bernegara. Demikian pula aplikasinya di bidang Industri dan Organisasi akan sangat signifikan sebagai kunci untuk menjelaskan mengapa teori-teori yang lain kadang bekerja dan kadang tidak.

Pada tataran individu kita dapat menjelaskan bagaimana pola asuh orang tua dapat menentukan kesuksesan hidup seseorang di kemudian hari. Orang tua yang selalu memberikan perlindungan dan rasa aman yang berlebihan terhadap anaknya akan terkejut mendapatkan anaknya tumbuh menjadi manja dan tidak matang. Dengan kacamata teori tense bisa dijelaskan bagaimana

perkembangan kepribadian anak akan baik jika terbiasa dengan tantangan dan harapan. Kejelasan dan kenyamanan yang berlebihan membuat anak tidak tumbuh sebagai orang yang bijak. Jika anak selalu dituruti kemauannya maka dia tidak terbentuk menjadi pribadi yang tahan banting. Namun perlu diingat bahwa *hope* harus selalu ada walaupun dalam kondisi ketidakpastian yang seberat apapun.

Dalam dunia pendidikan, kita terbiasa dengan "doktrin" bahwa Indonesia adalah negara yang kaya raya, "gemah ripah loh jinawi", sehingga anak didik kita tumbuh sebagai pribadi yang "loyo" yang mengidam-idamkan untuk menjadi PNS yang "ayem tentrem kerta raharja". Kalau kita bandingkan dengan Jepang, pendidikan di sana

didasarkan pada “kesadaran” bahwa Jepang adalah negara kecil yang tidak punya apa-apa, sehingga satu-satunya kekuatan mereka adalah SDM. Kita semua sudah tahu hasilnya. Demikian juga dengan Singapura dan banyak negara sukses yang lain.

Dalam masalah kemasyarakatan, kita sering malu dan heran, kenapa Indonesia sebagai negara yang religius kok korupsinya terbesar di dunia. Mestinya religiusitas kita dapat mencegah perbuatan tercela tersebut. Dengan kacamata Teori Tense kita mendapat jawabannya, yaitu kenyataan bahwa agama pada kebanyakan orang Indonesia bukanlah sesuatu yang membuat mereka takut, tidak menciptakan tense. Oleh karena itu agama tidak mampu menahan perbuatan tercela. Kecenderungan untuk mempermudah agama menambah parah lagi kecenderungan ini. Orang tidak lagi merasa malu atau takut untuk korupsi karena keyakinan bahwa Tuhan Maha Pengampun dan selama sudah menjalankan ibadah maka dosa dapat dihapus.

Dalam dunia industri sebetulnya sudah banyak yang mengelola perusahaannya dengan prinsip-prinsip Teori Tense ini. Misalnya dengan *stretch goal*, atau penugasan-penugasan yang mengandung ketidakpastian dan resiko. Hanya saja di lingkungan pemerintah atau pegawai negeri, justru sebaliknya. Kebanyakan mereka

ingin jadi pegawai negeri karena adanya *job security* sehingga prestasi pun sulit untuk diharapkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, J.S. 1963. Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Deci, E.L., Koestner, R., dan Ryan, R.M. 1999. A Meta-Analytic Review of Experiment Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin*, Vol 125 (6), hal 627-668.
- Dipboye, R.L., Smith, C.S., dan Howell, W.C. 1994. *Industrial and Organizational Psychology, An Integrated Approach*. Fort Worth: Harcourt Brace College Publishers.
- Hackman, J.R. dan Oldham, G.R. 1973. Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Katzell, R., dan Thompson, D. 1990. An Integrative Model of Work Attitudes, Motivation, and Performance. *Human Performance*, 3, 63-85.
- Locke, Edwin A. 1980. Latham versus Komaki: A tale of two paradigms. *Journal of Applied Psychology*, 65, 16-23.
- Locke, Edwin A., dan Latham, Gary P. 1990. *A Theory of Goal Setting and*

- Task Performance*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Maslow, Abraham H. 1970. *Motivation and Personality (Second Edition)*. New York: Harper and Row.
- Pinder, Craig C. 1998. *Work Motivation in Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Vroom, Victor H. 1964. *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons, Inc.