

## Motivasi: Realiti atau Fantasi Teori

Hasnizawati Hashim  
Rozieana A. Halid  
Mohd Norafizal Abd. Aziz

### ABSTRAK

*Pendekatan yang diperkenalkan berkaitan dengan motivasi bukanlah suatu perkara yang baru. Terdapat banyak aplikasi yang telah digunakan oleh banyak organisasi untuk memotivasikan pekerja masing-masing. Ia adalah berdasarkan kepada definisi yang diberikan oleh Mary Parker Follet (Stoner et al., 1995) yang mengatakan bahawa pengurusan ialah suatu seni bagaimana sesuatu objektif itu tercapai melalui pelaksanaan yang dilakukan oleh orang lain. Justeru sebagai aset utama organisasi pekerja perlulah dilatih dan sentiasa bermotivasi tinggi agar dapat bersama-sama menjayakan perancangan strategik yang telah diwacanakan. Persoalannya ialah apakah pendekatan yang boleh digunakan untuk terus memastikan bahawa seseorang pekerja itu akan terus bermotivasi tinggi. Kertas konsep ini akan menerangkan mengenai beberapa pendekatan yang diaplikasikan oleh pelbagai pengurus peringkat atasan yang dirasakan berkesan terhadap organisasi. Pendekatan ini lebih memfokuskan kepada bagaimana ianya dijalankan dan bukannya sekadar teori semata-mata yang tidak memberikan apa-apa faedah kepada orang lain.*

**Kata kunci:** *motivasi, organisasi, pengurusan*

### Pengenalan

Apabila mengutarakan persoalan mengenai motivasi diri, mungkin pelbagai perkara yang terlintas di fikiran. Ramai juga yang berpendapat bahawa motivasi adalah suatu perkara yang remeh dan tidak perlu dinyatakan secara mendalam kerana proses memotivasikan diri ini akan hadir secara sendiri apabila diperlukan. Mungkin ramai juga tidak menyedari hakikat bahawa motivasi diri ini memainkan peranan yang cukup signifikan dalam membantu merealisasikan kejayaan samada pada peringkat individu, organisasi mahupun negara. Sesebuah organisasi yang cemerlang bukan setakat hanya bergantung kepada kejayaan dalam memiliki bangunan, mesin mahupun lain-lain peralatan yang canggih di mata manusia. Ini kerana penglibatan secara aktif dan bermotivasi tinggi

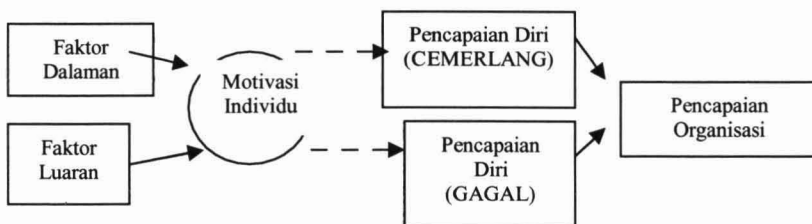
di kalangan staf juga banyak menyumbang kepada kejayaan ini. Sehubungan itu, usaha dalam memotivasikan modal insan ini sebenarnya amat penting dan perlu dititikberatkan walaupun sering diabaikan oleh banyak pihak.

## Definisi Motivasi

Kenyataan mengenai motivasi telah banyak dihuraikan oleh mereka yang arif mengenainya. Walau bagaimanapun perbincangan mengenai motivasi di sini akan lebih menumpukan kepada skop pengurusan dan organisasi. Perkataan motivasi berasal dari perkataan Latin iaitu “movere” yang bermaksud menggerakkan (Porter, Bigley & Steers, 2003). Dalam ertikata lain motivasi ialah suatu ransangan dalaman seseorang untuk melakukan atau menggerakkan fizikal seseorang bagi mencapai objektif masing-masing. Kenyataan ini dapat disokong berdasarkan kepada definisi motivasi oleh beberapa orang pakar pengurusan. Atkinson (1964) menyatakan bahawa motivasi merupakan suatu pengaruh kontemporari yang mempengaruhi pergerakan dan tingkahlaku seseorang. Selain dari itu, motivasi juga dinyatakan sebagai sesuatu yang menyebabkan gelagat seseorang untuk melakukan sesuatu, merangsang tindakan, mengekalkan gelagat ataupun menyebabkan seseorang menghentikan kelakuan (Jones, 1955).

Berdasarkan kepada perbincangan di atas terdapat beberapa isu yang boleh diperbincangkan. Antaranya ialah apa yang menyebabkan seseorang itu melakukan sesuatu (bermotivasi) dan berapa lamakah motivasi yang ada pada seseorang itu boleh bertahan.

## Motivasi dalam Dunia Pekerjaan



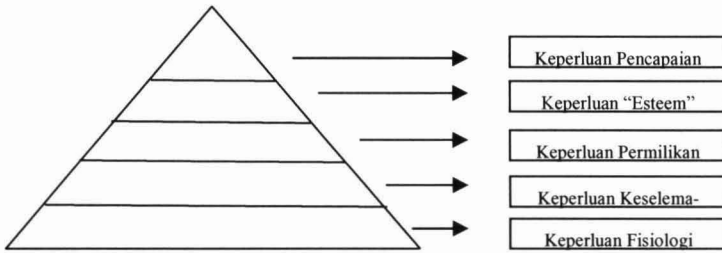
Rajah 1: Perkaitan di antara faktor yang memotivasikan individu dan Pencapaian organisasi

Rajah 1 menunjukkan perkaitan di antara faktor memotivasikan individu dengan pencapaian organisasi. Pencapaian organisasi banyak bergantung kepada pencapaian diri individu (pekerja). Walaubagaimana pun, pencapaian individu akan dipengaruhi oleh faktor dalaman dan luaran seperti galakan, dorongan daripada rakan-rakan sekerja dan majikan, kenaikan gaji, pertukaran polisi kerja dan lain-lain yang berkaitan. Individu (pekerja) perlu menggunakan peluang yang ada untuk merangsang diri mereka untuk memastikan yang mereka akan berjaya atau pun sebaliknya.

Kehidupan ini merupakan suatu rutin dimana seseorang itu akan melakukan perkara yang hampir sama setiap hari. Justeru, adalah tidak mustahil sekiranya timbul rasa bosan dalam diri mereka. Ini merupakan hakikat kehidupan seorang manusia. Perkara ini akan menyebabkan seseorang itu menjadi kurang produktif atau tidak bermotivasi langsung dalam melakukan tugas harian mereka. Perkara ini perlu diatasi oleh mana-mana majikan sesebuah organisasi. Ini adalah kerana manusia (pekerja) adalah sumber input yang paling penting dalam sesebuah organisasi berbanding peralatan, wang mahupun bahan mentah. Menurut Drucker (2004), pengurusan adalah mengenai manusia. Manakala pepatah Cina juga ada menyatakan bahawa "Pengurusan adalah untuk manusia" (Hean-Tatt, 1994). Manusia digambarkan sebagai aset yang paling berharga kepada organisasi kerana masing-masing mempunyai potensi tersendiri yang boleh diperkembangkan atau dibangunkan. Faktor ini juga merupakan titik tolak kepada jatuh bangunnya sesebuah organisasi itu.

Oleh itu, peranan majikan amat penting dalam mempengaruhi pekerja untuk melakukan sesuatu arahan. Manusia mempunyai pemikiran dan perasaan, maka majikan perlu mengetahui tentang apakah perkara-perkara yang boleh menyebabkan seseorang itu bermotivasi melakukan sesuatu. Ianya dikenalpasti melalui pengetahuan tentang keperluan seseorang individu. Perbincangan ini akan berdasarkan kepada teori yang dikemukakan oleh Abraham Maslow iaitu Teori Hierarki Keperluan. Ianya dapat ditunjukkan pada Rajah 2.

Maslow (1954) mengandaikan bahawa motivasi individu dapat dibahagikan kepada lima keperluan asas yang diklasifikasikan dalam dua kategori keperluan iaitu keperluan "deficiency" dan keperluan kepada perkembangan.



Rajah 2: Teori Hierarki Keperluan Maslow  
 Sumber: Stoner et al. (1995)

Keperluan “Deficiency”

*Keperluan Fisiologi*

Ia merupakan keperluan yang paling asas yang perlu dipenuhi terlebih dahulu yang mana ianya merupakan keperluan untuk terus hidup (survive). Keperluan yang dimaksudkan ialah seperti makanan, pakaian dan tempat tinggal. Sehubungan itu, individu akan bekerja bagi mendapatkan wang untuk memenuhi keperluan asasnya. Individu akan terus bermotivasi untuk bekerja keras bagi mendapatkan wang yang lebih bagi menyara kehidupan mereka.

*Keperluan Keselamatan*

Keperluan pada peringkat yang kedua ini lebih merangkumi kepada keselamatan dari segi fizikal dan persekitaran emosi individu. Ianya meliputi keperluan keselamatan dari kemalangan di tempat kerja, kestabilan kerja, dan bebas dari ancaman fizikal dan emosi. Majikan perlu menyediakan ruang kerja yang selamat agar individu merasakan mereka akan lebih selesa apabila bekerja seperti menyediakan polisi insurans mahupun pengawal keselamatan bagi memastikan keselamatan pekerja akan lebih terjamin.

*Keperluan Permilikan*

Setiap individu cenderung untuk merasa memiliki dan dimiliki. Keperluan seperti penerimaan daripada mereka yang berada di sekeliling, persahabatan dan cinta. Keperluan ini adalah selaras dengan naluri manusia yang saling memerlukan di antara satu sama lain. Dalam

organisasi, individu akan lebih bermotivasi sekiranya majikan lebih prihatin terhadap keperluan mereka selain dari mempunyai rakan-rakan yang membantu mereka.

## Keperluan Perkembangan

### *Keperluan "Esteem"*

Individu juga mempunyai rasa ego yang tersendiri dan keinginan untuk rasa dihormati oleh orang lain dan diri sendiri. Keperluan ini berada pada peringkat yang lebih tinggi dari keperluan yang lain. Individu akan lebih bermotivasi apabila memperolehi status atau pangkat yang lebih tinggi. Selain itu, mereka akan rasa lebih dihargai apabila mendapat ganjaran dan pengiktirafan setelah berhasil menjalankan tugas yang diberikan.

### *Keperluan Pencapaian Diri*

Keperluan ini berada pada peringkat yang tertinggi selaras dengan keperluan seseorang individu untuk memenuhi keperluan diri masing-masing. Individu yang mempunyai keperluan pencapaian diri yang dominan lebih bermotivasi untuk menggilap dan membina potensi masing-masing pada peringkat yang tertinggi. Individu akan lebih bermotivasi sekiranya mereka diberikan tugas yang mencabar dan mereka diberikan kebebasan untuk melaksanakan tugas secara kreatif dan inovatif.

Menurut Maslow, individu akan cuba untuk memenuhi keperluan masing-masing peringkat demi peringkat bermula dari peringkat yang rendah hingga ke peringkat yang tertinggi. Apabila peringkat asas telah dapat dipenuhi maka individu akan mula untuk memuaskan keperluan pada peringkat yang tertinggi.

Walaupun tiada bukti empirikal yang menunjukkan bahawa manusia mempunyai lima keperluan sahaja yang perlu dipenuhi, namun secara umumnya teori ini akan dapat dijadikan sebagai asas kepada majikan untuk memenuhi keperluan pekerja masing-masing. Perkara yang paling penting untuk diketahui adalah jawapan kepada persoalan tentang mengapa seseorang itu bekerja. Jawapan kepada persoalan ini sedikit sebanyak dapat memberikan gambaran awal tentang bagaimana untuk memotivasikan pekerja.

## **Pendekatan Motivasi yang Lembut dan Keras (Positif dan Negatif)**

Motivasi merupakan suatu kuasa yang amat berguna untuk kebaikan semua pihak yang terlibat sama ada majikan, individu mahupun organisasi secara keseluruhan. Ia boleh diumpamakan seperti bateri kereta yang perlu ditukar selalu bagi memastikan kereta akan selalu berjalan dengan baik tanpa sebarang masalah. Persoalan seterusnya ialah berapa lama bateri (motivasi) yang ada pada seorang manusia itu akan bertahan? Ia bukan suatu perkara yang mudah untuk diketahui. Perkara yang penting ialah mengetahui apakah perkara-perkara yang dapat memotivasikan mahupun perkara-perkara yang mengurangkan motivasi pekerja.

Herzberg (1959), menyarankan suatu pendekatan yang dimaskudkan sebagai Teori "Motivasi – Hygiene Herzberg". Dalam suatu kajian yang dijalankan, beliau menyatakan bahawa perkara-perkara yang memotivasikan pekerja adalah yang berkaitan dengan kandungan (content) sesuatu pekerjaan itu sendiri seperti pencapaian diri, tanggungjawab, suka kepada pekerjaan dan pembangunan diri.

Manakala faktor "hygiene" atau faktor-faktor konteks (context) sesuatu kerja yang menyebabkan seseorang itu tidak bermotivasi adalah seperti polisi syarikat, gaji, perhubungan dengan rakan-rakan atau hubungan dengan pihak atasan. Individu itu akan lebih bermotivasi sekiranya faktor motivasi ditekankan berbanding dengan faktor "hygiene".

Selain itu, Herzberg (2003) pernah mencadangkan untuk menggunakan satu kaedah yang agak kasar iaitu KITA (Kick The Pants) yang mana satu perumpamaan "memukul di punggung" setiap kali majikan mahu individu bertindakbalas untuk memastikan mereka akan menjalankan tugas seperti yang diarahkan. Namun kaedah ini mempunyai kesan yang lebih negatif berbanding yang positif kerana perlakuan ini boleh dilakukan hanya sekiranya individu tersebut mempunyai generator dalaman" yang tersendiri untuk memastikan setiap arahan yang diberikan dapat dijalankan dengan menggunakan generator yang dimiliki. Kaedah untuk memotivasikan individu ini lebih mudah yang mana mereka hanya perlu dicaj setiap kali majikan ingin mereka melakukan sesuatu (tugasan). Walau bagaimanapun tidak ramai individu yang mempunyai "generator dalaman" seperti ini. Sehubungan itu, perlu ada suatu pendekatan tentang proses mendapatkan "motivasi" oleh kedua-dua pihak majikan dan individu. Majikan dan pekerja perlu mempunyai toleransi dan kesedaran dalaman dan luaran bagi mencapai matlamat bersama.

## **Contoh-contoh Pendekatan Motivasi yang Digunapakai**

Terdapat beberapa contoh yang boleh diambil iktibar kepada kita yang berkaitan dengan motivasi. Antaranya ialah Carly Fiorina (CEO kepada Hewlett-Packard) (2003) yang mengambil inisiatif untuk memotivasikan pekerja di syarikat beliau dengan mengadakan "penilaian individu yang jujur" mengenai pesaing mereka, pelanggan dan diri mereka sendiri. Beliau menyatakan yang majikan tidak boleh menggunakan interpretasi sendiri bagi menghukum individu malah menggunakan kaedah yang mana individu itu sendiri perlu sedar tentang kelemahan yang mereka ada agar lebih mudah untuk mereka memperbaikinya. Kaedah ini diaplikasikan daripada apa yang disarankan oleh Drucker (2004) tentang pentingnya akan kepentingan pengurusan diri dengan mengetahui akan kelemahan dan kekuatan diri dan merancang apa yang perlu dicapai agar selari dengan matlamat organisasi. Herb Baum, (CEO kepada Dial Corporation) (2003) di Arizona pula menggunakan pendekatan yang mana mereka amat menghargai dan mengambil berat mengenai hal-hal pekerja. Menurut beliau, peringkat pengurusan atasan (yang berpendapatan tinggi) biasanya akan terlupa tentang akan kesusahan pekerja di bawah mereka untuk menjalankan sesuatu polisi yang dirancangan. Oleh itu mereka perlu mempunyai inisiatif yang lebih untuk lebih rapat dengan pekerja masing-masing. Kaedah yang digunapakai ini mempunyai persamaan dengan kaedah yang digunapakai oleh CEO Metrowealth International Group – David Teo yang sentiasa mengambil berat mengenai hal ehwal pekerja beliau. Baru-baru ini beliau telah menghabiskan sebanyak RM1.5 juta untuk menghargai jasa semua pekerja yang telah banyak berbakti kepada beliau (Utusan Malaysia, 2007).

Kaedah yang digunapakai ini banyak mengambil kira pendekatan yang positif untuk mengubah tingkah laku individu. Kaedah positif yang dimaksudkan ialah seperti pemberian bonus, kenaikan imbuhan tahunan, pemberian syer syarikat dan penajaan bercuti oleh syarikat. Kita perlu sedia maklum tentang terdapat beberapa pengecualian tentang keberkesanan penggunaan aplikasi motivasi secara lembut ini. Penggunaan pendekatan lembut yang berterusan akan menyebabkan pekerja berada pada peringkat kerja yang selesa yang akhirnya menyebabkan timbulnya masalah pekerja tidak bermotivasi langsung. Sehubungan itu, terdapat juga pendekatan kasar yang akan digunakan oleh majikan untuk mengatasi masalah dalam yang timbul. Contoh yang boleh diambil ialah kaedah motivasi yang dilaksanakan oleh sesetengah jabatan kerajaan di Malaysia. Antaranya ialah pendekatan yang digunakan oleh bekas Menteri Besar Selangor, Dato' Seri Khir Toyo yang memberikan anugerah "Penyapu" pada tahun 2007 (Berita Harian, 2007) kepada Pihak Berkuasa Tempatan (PBT) yang tidak menepati sasaran kecemerlangan kutipan

cukai yang minimum.

Walaupun mendapat banyak reaksi yang negatif dan kecaman daripada pelbagai pihak, namun kaedah ini pada jangka masa yang panjang sebenarnya boleh diterima dan mampu menggerakkan PBT terbabit untuk bekerja dengan lebih keras setelah didapati bahawa prestasi mereka telah lama berada pada tahap yang kurang memberangsangkan.

## **Tugas Siapa untuk Memotivasikan?**

Apabila mempersoalkan mengenai siapa perlu memotivasikan siapa maka perkara ini tidak akan habis diperbincangkan seperti lagu kanak-kanak "Bangau oh Bangau". Walaupun banyak artikel yang membincangkan mengenai pihak pengurus atasan (majikan) yang bertanggungjawab untuk memastikan bahawa mereka mempunyai pekerja yang bermotivasi tinggi, namun beban ini bukan setakat tergalas pada mereka sahaja. Gambaran ini dapat dilihat seperti pada kisah seekor kuda dan tuannya. Tuan kuda bersusah payah untuk menarik kuda kesayangan ke tepi sungai untuk menyuruhnya minum tetapi keputusan sama ada untuk minum air sungai tersebut bergantung kepada kuda itu sendiri. Gambaran lain dapat dilihat pada kajian yang dijalankan oleh Skinner (Porter, Bigley & Steers (2003). Ujian yang dijalankan ke atas seekor tikus dan makanannya. Sekiranya makanan yang diletakkan tidak menepati kehendak tikus maka uji kaji tersebut pasti tidak akan berjaya.

Dari gambaran di atas boleh dinyatakan bahawa kedua-dua pihak perlu mengambil langkah proaktif untuk lebih bermotivasi demi kepentingan organisasi. Majikan perlu menyediakan peluang yang luas untuk pekerja mengasah bakat pekerja mereka. Manakala pekerja juga perlu menyedari bahawa tanggungjawab sebagai pekerja tidak boleh dipandang remeh. Ia patut digalas dengan sebaik mungkin untuk memastikan organisasi akan lebih berjaya.

## **Kesimpulan**

Motivasi merupakan suatu perkara yang kompleks kerana ianya melibatkan perlakuan seseorang manusia. Sehubungan itu, terdapat banyak faktor yang perlu diambilkira sebelum melaksanakan pelbagai pendekatan yang sedia ada. Kegagalan dalam mengenalpasti perkara-perkara yang boleh meningkatkan motivasi individu (pekerja) akan menyebabkan kegagalan dalam mencapai matlamat organisasi yang telah ditetapkan. Kedua-dua pihak majikan dan individu perlu bekerjasama dan berusaha untuk sentiasa bermotivasi dalam memikul amanah yang telah dipertanggung-



jawabkan kepada mereka. Kerjasama ini akan membawa kepada kesepakatan dalam organisasi yang akhirnya akan dapat memberikan manfaat kepada semua.

## Rujukan

- Atkinson, G. W. (1964). *An Introduction to motivation*. Princeton N.J: Van Nostrand.
- Drucker, P. F., & Maciariello, J. A. (2004). *The daily drucker*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinneman.
- Hean-Tat, O. (1994). *Secrets of ancient Chinese - Art of motivation*. Selangor: Pelanduk Publications.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Herzberg, F. (2003). *One more time: Do you motivate employees*. Boston: HBS Press.
- Jones, M.R. (1955). *Nebraska symposium on motivation*. Lincoln: University of Nebraska Press.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Porter, L. W., Bigley, G. A., & Steers, R. M. (2003). *Motivation and work behavior*. New York: McGraw- Hill.
- How to motivate every employee – 24 proven tactics to spark productivity in the workplace*. (2003). New York: McGraw-Hill.
- Harvard Business Review on motivating people*. (2003). Boston: HBS Press.
- Motivation and goal-setting – A quick and handy guide for any manager or business owner*. (1993). NJ: Career Press.
- Itar, A. A. (2007, November 19). Anugerah atas kapal mewah jika Brain Scan kutip RM10 juta. *Utusan Malaysia*. p.18.

Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert, D.R. (1995). *Management*. New Jersey: Prentice Hall International.

Tn. Ismail, T. N., (2007, November 20). Dr. Khir tak anggap kenyataan PM kritikan. *Berita Harian*. p. 3.

---

HASNIZAWATI HASHIM & ROZIEANA A. HALID, Fakulti Pengurusan Perniagaan, Universiti Teknologi MARA Pahang. [hasnizawati@pahang.uitm.edu.my](mailto:hasnizawati@pahang.uitm.edu.my)

MOHD NORAFIZAL ABD AZIZ, Fakulti Teknologi Maklumat dan sains Kuantitatif, Universiti Teknologi MARA Pahang. [mnorafizal@pahang.uitm.edu.my](mailto:mnorafizal@pahang.uitm.edu.my)