

Motivasi Diri *dalam Pekerjaan*

*Hayati Abdul Hamid, Jasmine Ahmad dan
Norhayati Mohd Salleh*

Siri Monograf
Kajian Pentadbiran dan Undang-undang



INSTITUT TEKNOLOGI MARA CAWANGAN MELAKA

Cetakan Pertama 1996

© Hayati Abdul Hamid, Jasmine Ahmad dan Norhayati Mohd Salleh, 1996

Hakcipta terpelihara. Tidak dibenarkan mengeluarkan ulang mana-mana bahagian artikel, ilustrasi, isi kandungan monograf ini dalam apa juga bentuk dan dengan apa cara pun, sama ada secara elektronik, fotokopi, mekanikal, rakaman atau lain-lain sebelum mendapat izin bertulis daripada penulis dan penerbit.



Font: Times New Roman 11

Peliharalah Alam Sekeliling Kita

**Diterbitkan oleh Kajian Pentadbiran dan Undang-undang
Institut Teknologi MARA Cawangan Melaka
Hari Q, Oktober 1996.**

Prakata

Monograf ini adalah hasil dari usaha yang bertujuan untuk menjelaskan konsep motivasi dan kepentingannya dalam organisasi. Sebagai satu konsep psikologi yang abstrak, motivasi perlu dijelaskan supaya ia mudah difahami dan dimanipulasikan bagi kepentingan individu dan organisasi.

Adalah diharapkan monograf ini dapat membantu pelajar-pelajar yang mengambil mata pelajaran pengenalan kepada pengurusan dan pentadbiran kakitangan. Diharapkan juga pelajar-pelajar akan mendapat faedah daripadanya dengan mengambil fakta-fakta yang relevan dan mengaplikasikannya dalam kehidupan seharian.

Kandungan

JENIS-JENIS MOTIVASI	6
MOTIVASI INTRINSIK	6
MOTIVASI EKSTRINSIK	8
TEORI-TEORI MOTIVASI - PENILAIAN DAN KEGUNAANNYA	9
PENDEKATAN KANDUNGAN	9
<i>Teori Hiraki - Keperluan</i>	10
<i>Teori Dua - Faktor Herzberg</i>	15
PENDEKATAN PROSES TERHADAP MOTIVASI	19
<i>Teori Jangkaan (Expectancy Theory)</i>	20
<i>Teori Jangkaan (oleh Vroom)</i>	20
<i>Teori Pengukuhan (Oleh Skinner)</i>	25
BAGAIMANA UNTUK MENDORONG?	32
MENGAPA PEKERJA TIDAK DAPAT MELAKSANAKAN KERJA?	36
APAKAH YANG BOLEH MEMBAHAGIAKAN PEKERJA?	37
APAKAH YANG DIKEHENDAKI OLEH PEKERJA MENERUSI KERJA MEREKA?	37
KESIMPULAN	45
RUJUKAN	47

Motivasi Diri dalam Pekerjaan

Hayati Abdul Hamid, Jasmine Ahmad dan Norhayati Mohd Salleh, Jabatan Pentadbiran Awam, Institut Teknologi MARA Cawangan Melaka.

Pengenalan

Kemahuan, kehendak, keperluan, keinginan, dorongan, motif, inisiatif, ganjaran, minat dan rangsangan adalah diantara istilah atau komponen yang dikaitkan dengan motivasi. Katakanlah apa sahaja, asalkan ia merupakan pembawa atau penggerak kepada perlakuan melaksanakan sesuatu aktiviti dengan sukarela dan sepenuh hati untuk mencapai sesuatu matlamat, maka ia boleh diterimapakai sebagai motivasi.

Ada yang kata motivasi sebagai; 'Penggerak kepada kemahuan dan keinginan untuk mencapai sesuatu'

Ada yang kata motivasi adalah; 'Satu rancangan untuk kejayaan seseorang iaitu rangsangan untuk mengelak dari kegagalan'. Ada pula yang menganggap motivasi sebagai; 'Penggerak kejayaan'.

Dengan jelas terdapat banyak definisi motivasi dan ianya merupakan satu konsep yang luas dan kompleks. Namun mengikut Greenberg dan Baron (1995), motivasi boleh didefinisikan sebagai satu set proses yang menimbulkan keinginan, mengarah dan mengekalkan kelakuan manusia untuk mencapai

sesuatu matlamat. Definisi ini menumpukan perhatian kepada tiga komponen motivasi iaitu, **keinginan**, **pengarahan** dan **pengekalan** kelakuan untuk mencapai matlamat.

Komponen pertama iaitu keinginan, ianya merujuk kepada desakan atau usaha bagi tindakan individu. Contohnya, pekerja ingin maju dalam kerjaya, pelajar ingin lulus dalam peperiksaan, jurujual ingin mencapai kuota jualan. Keinginan untuk mencapai apa yang dikehendaki akan menggalakkan kelakuan yang positif ke arah pencapaian matlamat.

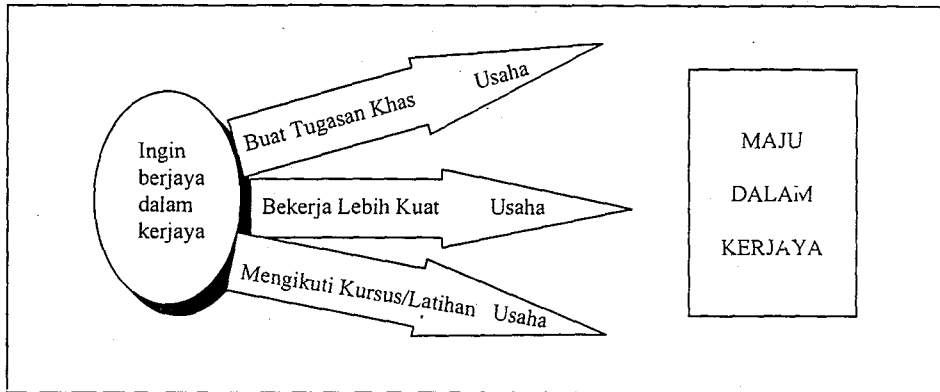
Usaha ini membawa kepada komponen kedua iaitu pengarahan tindakan yang bersesuaian dengan pilihan yang dibuat oleh individu. Contohnya, pekerja yang ingin maju dalam kerjaya akan melakukan beberapa perkara seperti bekerja lebih tekun, membuat tugas khas, mempelajari beberapa kemahiran seperti berkomputer dan mengikuti latihan atau kursus.

Seorang pelajar yang ingin lulus peperiksaan akan membuat latihan, mencuba soalan peperiksaan yang lepas dan membuat perbincangan kumpulan. Seorang jurujual yang ingin mencapai kuota jualan akan menggiatkan usaha pemasaran, memperbaiki teknik jualan dan berusaha berjumpa lebih ramai pelanggan. Setiap satu usaha yang dilaksanakan oleh individu adalah jalan ke arah pencapaian matlamat.

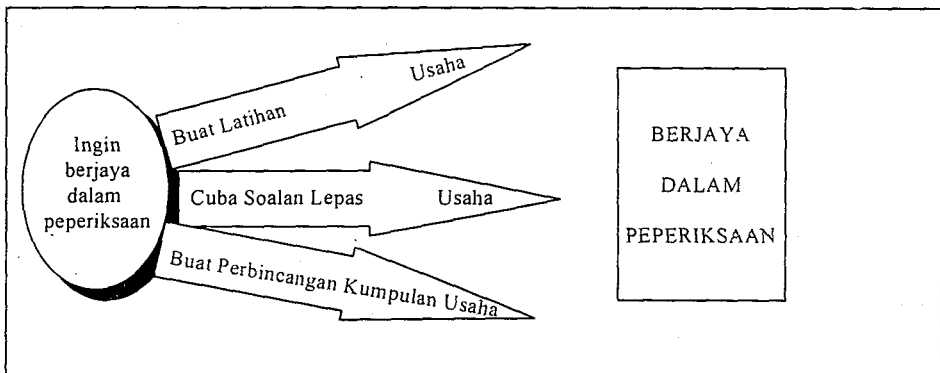
Komponen yang ketiga ialah pengekalan kelakuan iaitu selama manakah individu akan meneruskan usaha untuk mencapai matlamatnya. Secara tidak langsung, individu yang terus berusaha untuk pencapaian matlamat boleh

dikatakan bermotivasi tinggi sementara yang menghentikan usaha adalah kurang bermotivasi.

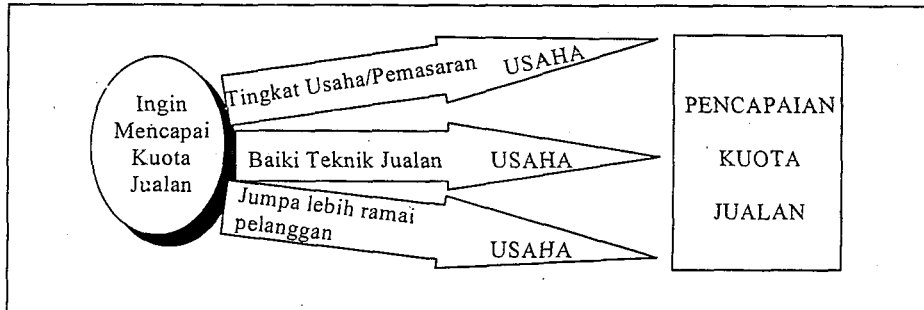
Contoh: Pekerja yang ingin maju dalam kerjaya.



Contoh: Pelajar yang ingin berjaya dalam peperiksaan



Contoh: Jurujual yang ingin mencapai kuota jualan.



Walau apapun diperkatakan, motivasi bukanlah sifat peribadi seseorang TETAPI ia adalah hasil dari interaksi diantara individu dan situasi berkenaan. Ini menunjukkan bahawa terdapat perbezaan diantara darjah motivasi individu dan juga perbezaan terhadap motivasi di satu situasi dengan motivasi di situasi yang lain. Dengan kata lain, dalam konsep motivasi, peringkat motivasi adalah berubah diantara individu/pekerja dan di kalangan individu/pekerja pada waktu yang berbeza.

Dari penerangan di atas dapatlah dikatakan bahawa motivasi sebagai “kesediaan menggunakan usaha-usaha di peringkat-peringkat tinggi untuk mencapai matlamat organisasi dengan syarat tertentu mengikut keupayaan berusaha untuk memuaskan sesetengah kehendak/keperluan individu”, atau dengan kata lain motivasi ialah “faktor-faktor yang menyebabkan, menyalurkan dan mengekalkan tatalaku individu.”

Walau apapun maksudnya, motivasi membawa kepada sikap positif untuk melaksanakan sesuatu aktiviti. *Pensyarah perlu motivasi untuk menghasilkan kerja-kerja yang berkualiti, kakitangan perlu motivasi untuk menghalai tujuan dengan cekap dan berkesan dan pelajar perlu motivasi untuk meminati pelajaran dan menghasilkan keputusan cemerlang.*

Dalam menghalai ke arah motivasi bekerja, kita semestinya mengenali konsep kerja dengan sedalam-dalam dan sejelas-jelasnya terdahulu. Seterusnya meletakkan matlamat untuk dicapai. Disinilah bermulanya alasan bagi kita menggerakkan diri menuju matlamat. Kekurangan atau ketiadaan motivasi boleh berpunca dari ketidakjelasan latar belakang konsep kerja contohnya tidak tahu kenapa sesuatu kerja dibuat dan mengapa ia dibuat dengan sedemikian cara.

Rumusan dari maksud motivasi di atas ialah pengetahuan mengenai konsep kerja, matlamat kerja dan matlamat organisasi adalah amat penting dalam memupuk motivasi sebagai kunci untuk mengorak langkah ke arah pencapaian tersebut.

Bagaimana kita boleh berharap untuk sampai, apabila kita tidak tahu kemana kita pergi? Sidney Newton Brehmer (Ph.D)

Jenis-Jenis Motivasi

Apa yang telah diperkatakan sebelum ini telah jelas menunjukkan bahawa motivasi berpunca dari dalam diri kita (motivasi intrinsik) dan dari luar diri kita (motivasi ekstrinsik).

Motivasi Intrinsik

Motivasi ini merujuk kepada motivasi yang merupakan penggerak bagi melakukan perkara-perkara untuk kepentingan atau ganjaran diri sendiri. (Harter, 1982, petikan buku *Motivasi Dalam Pendidikan* oleh Saedah Siraj, Zainun Ishak dan Tunku Mohani Tunku Mokhtar).

5 dimensi kecenderungan motivasi intrinsik oleh *Harter* ialah:

- Cabaran - pekerja suka dengan pekerjaan yang lebih mencabar dari kerja yang mudah.
- Insentif bekerja untuk kepuasan dan sifat ingin tahu - pekerja lebih insentif untuk memanfaatkan kepuasan diri dari mengambil hati bos.
- Percubaan penguasaan yang bebas (cuba - pekerja lebih suka mengatasi masalah dengan sendiri dari

- mengabaikan masalah) bergantung kepada orang lain.
- Penilaian bebas tentang apa yang hendak dilakukan - pekerja menetapkan sendiri sistem penguasaan matlamat dan taraf penilaian yang bebas untuk menilai kejayaan atau kegagalan masing-masing.
 - Kriteria dalaman untuk kejayaan - emosi yang stabil, minat dan sebagainya.

Motivasi intrinsik wujud apabila individu/pekerja/masyarakat menganggap diri masing-masing "*berkebolehan*" dan "*dapat menentukan sesuatu dengan sendiri*". *Berkebolehan* bermaksud kebolehan membuat sesuatu yang digemari seperti memandu kereta untuk bersiar-siar, melawat tempat-tempat menarik, membeli-belah, manakala *dapat menentukan dengan sendiri* ialah mendapat peluang menentukan sesuatu dengan sendiri.

Apabila seseorang pekerja mendapat hadiah melancong dan bercuti kerana prestasi kerja yang cemerlang dengan banyak perkara seperti penginapan, pengangkutan, makanan dan tiket ditentukan oleh pihak organisasi, maka motivasi intrinsik pekerja amat rendah kerana peluang baginya untuk membuat penentuan sendiri adalah sedikit.

Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ini berkait rapat dengan konsep pengukuhan iaitu proses apabila *stimulus* atau *peristiwa* luar yang disebabkan oleh sesuatu *respons*, menyebabkan respons itu meningkat, contohnya penghargaan oleh majikan kepada pekerja kerana prestasi yang baik akan menyebabkan daya usaha pekerja itu meningkat. Suatu stimulus atau peristiwa luar yang memperkuat kemungkinan respons itu berlaku lagi disebut '*pengukuh*'. Terdapat pengukuh positif dan pengukuh negatif. *Pengukuh yang positif* adalah stimulus atau peristiwa yang menyebabkan kemajuan kerja atau perubahan kelakuan yang positif. Pengukuh ini biasanya menyeronokkan seperti ganjaran. Sebaliknya, *pengukuh yang negatif* ialah yang tidak menunjukkan kemajuan kerja. Terdapat juga pengukuh *primer* dan pengukuh *sekunder*. *Pengukuh primer* ialah perkara atau peristiwa utama yang memberi kesan langsung terhadap kelakuan seseorang.

Contohnya ganjaran yang diberikan kepada pekerja setiap kali prestasi cemerlang. Mereka ini akan terus berprestasi cemerlang kerana inginkan ganjaran. *Pengukuh sekunder* pula ialah stimulus atau peristiwa yang memperkukuhkan sesuatu respons yang bersifat sosial (interaksi).

Contohnya pengiktirafan, senyum, pujian dan perhatian oleh majikan akan menjadi sekunder selepas satu tempoh pekerjaan. Pada peringkat awal kerja, yang lebih utama ialah pengukuhan primer. Pengukuhan primer dan sekunder ini penting bagi melengkapkan proses pencapaian matlamat organisasi dengan mempertingkatkan kualiti dan produktiviti kerja.

Teori-Teori Motivasi - Penilaian dan Kegunaannya

Dalam memulakan mahupun menyambung langkah pergerakan bagi mencapai matlamat atau halatuju tertentu, kita mempunyai berbagai tingkah laku atau pendekatan. Ada pergerakan yang dipengaruhi oleh faktor keadaan sekeliling, perasaan, pengalaman, paksaan ataupun faktor-faktor lain.

Motivasi adalah satu unsur penting dalam semua keadaan/organisasi. Kepentingannya menyebabkan ramai pakar-pakar pengurusan mengemukakan idea/pentafsiran masing-masing dalam bentuk teori. Umumnya teori-teori mengenai motivasi boleh diklasifikasikan kepada dua pendekatan/perspektif utama iaitu pendekatan kandungan (content approach) dan pendekatan proses (process approach).

Motivasi boleh dilihat dari berbagai persepektif dimana kita boleh merujuk kepada beberapa teori yang berkenaan dengannya. Diantaranya ialah teori awal motivasi yang merangkumi teori hirarki keperluan Maslow; teori pemuas dan bukan pemuas (Herzberg), teori X dan Y (Mc Gregor), teori semasa motivasi yang merangkumi teori keperluan (Mc Clelland), teori penetapan matlamat (goal setting), teori pengukuhan (Skinner), teori ekuiti/keseimbangan (J.Stacey Adams) dan teori jangkaan (Victor Vroom).

Pendekatan Kandungan

Pendekatan kandungan mengenai motivasi merupakan pandangan yang cuba menjawab soalan: "Apakah yang menyebabkan manusia melakukan

sesuatu tindakan.” Dengan lain perkataan ia menekankan apakah yang mendorong manusia? (Bedian, 1993, hal 438).

Antara teori-teori utama yang tergolong di dalam pendekatan ini ialah Teori Hiraki - Keperluan oleh Maslow dan Teori Dua Faktor oleh Herzberg.

Teori Hiraki - Keperluan

Teori ini diutarakan oleh Abraham Maslow. Mengikut Maslow, manusia adalah didorong untuk memenuhi lima kategori keperluan semula jadinya, iaitu keperluan fisiologi, keselamatan, sosial, penghargaan dan pencapaian hasrat hati. (Vecchio, 1991. hal 178-179) Keperluan-keperluan tersebut adalah tersusun dari peringkat rendah hingga ke peringkat tertinggi dan membentuk hiraki.



Rajah: Hiraki Keperluan Manusia oleh Maslow

Sehubungan dengan ini, keperluan fisiologi adalah peringkat keperluan yang paling rendah dan mesti dipenuhi dahulu. Ia merupakan keperluan asas bagi manusia untuk terus hidup seperti makan, minum, tidur, oksigen, wang, pekerjaan dan kebebasan. Mengikut Maslow, sekiranya keperluan-keperluan ini tidak dipenuhi, tindakan/perlakuan-perlakuan manusia akan disalurkan ke arah memenuhi keperluan-keperluan tersebut. Sekiranya keperluan-keperluan tersebut telah dipenuhi, keperluan-keperluan di peringkat kedua mulai timbul iaitu keperluan keselamatan (Vecchio, 1991, hal 178).

Keperluan keselamatan adalah merujuk kepada keperluan terhadap suasana yang selamat, terjamin dan stabil di mana manusia ingin bebas dari ancaman, kerisauan dan kebimbangan. Contohnya seperti jaminan pekerjaan, keperluan terhadap perkhidmatan bomba, polis, tentera, kesihatan, insurans dan bank (Vecchio, 1991, hal 179). Mengikut Maslow, sekiranya keperluan di peringkat ini dipenuhi, maka keperluan sosial akan timbul. Keperluan terhadapnya akan mendorong manusia untuk bertindak ke arah tersebut.

Keperluan sosial iaitu keperluan peringkat ketiga merangkumi keperluan terhadap persahabatan, penerimaan, interaksi dengan orang lain, kasih sayang dan cinta. Mengikut Maslow sekiranya keperluan ini tidak dipenuhi kesan psikologi boleh melanda diri seseorang individu (Vecchio, 1991, hal 179).

Oleh itu, perlakuan individu diarahkan untuk memenuhi keperluan tersebut. Selanjutnya Maslow menyatakan pemuasan terhadap keperluan tersebut mendorong individu bertindak untuk memenuhi keperluan yang lebih tinggi iaitu keperluan penghargaan diri dan penghargaan dari orang lain.

Contohnya seperti keinginan membuat pencapaian prestij serta pengukuraran, penghargaan, pujian dan perhatian dari orang lain. Mengikut Maslow, keperluan-keperluan seperti ini mendorong tingkah laku manusia untuk memenuhinya.

Keperluan pencapaian hasrat diri adalah keinginan untuk merealisasikan potensi diri seseorang individu samada dalam bidang pekerjaan, kesenian, kesukanan ataupun keilmuan. Peringkat ini dikatakan sebagai peringkat penyempurnaan dalam kehidupan individu. Sehubungan ini, Maslow menyatakan ianya jarang dicapai dan tidak pernah dipenuhi sepenuhnya. (Bedian, 1993, hal 441)

Penilaian

Walaupun konsep bahawa perlakuan manusia didorong oleh satu set keperluan/keinginan utama yang meningkat adalah sangat menarik tetapi terlalu sedikit bukti yang ditemui menyokong teori tersebut. Terdapat tiga fakta yang berkaitan dengan hal ini iatu:-

1. Pengkaji-pengkaji tidak mampu membuktikan kelima-lima peringkat keperluan yang diutarakan oleh Maslow wujud dalam keadaan seperti itu. Kalaupun wujud tidak lebih dari dua atau tiga peringkat sahaja.
2. Umumnya manusia menekankan pemuasan keperluan di peringkat rendah (seperti makan, minum dan pakaian). Bagaimanapun, kajian yang dilakukan menunjukkan bahawa apabila keperluan tersebut dipenuhi ianya tidak

meningkat/berubah seperti yang dicadangkan oleh Maslow. Maksudnya tidak ada satu corak tertentu dalam peningkatan keperluan manusia setelah keperluan asas dipenuhi.

3. Kajian juga mendapati adanya kelainan fakta dari apa yang dicadangkan oleh Maslow khususnya pada peringkat keperluan yang teratas sekali. Dalam hubungan ini, motivasi di peringkat rendah berbeza dengan motivasi peringkat atas. Ini bermakna, apabila manusia mengalami pencapaian hasrat diri ia akan cuba meningkatkan kepuasannya dan seterusnya meningkatkan motivasinya, bukannya menurun. (Bedian, 1993, hal 441-442)

Selain dari itu, teori yang diutarakan oleh Maslow juga menghadapi beberapa masalah antaranya:-

1. Masalah pengukuran ke atas ciri-ciri yang terkandung dalam model yang dikemukakannya seperti pemuasan keperluan.
2. Konsep-konsep yang digunakannya sukar untuk diterapkan dalam keadaan umum. Maknanya sukar untuk dipastikan sejauh manakah konsep-konsep yang dihasilkan boleh digeneralisasikan dalam keadaan biasa. (Vecchio, 1991, hal 180)

Kegunaan Teori Hiraki-Keperluan Maslow

Ada beberapa kebaikan yang dikemukakan oleh teori ini khasnya dalam bidang pengurusan sumber manusia, seperti berikut:-

1. Ia adalah satu percubaan awal yang menggunakan pendekatan kemanusiaan dalam menjelaskan layanan organisasi ke atas pekerja.
2. Teori ini juga sangat berguna dari segi pembentukan polisi-polisi organisasi dimana pengurus harus mewujudkan persekitaran kerja yang boleh meningkatkan potensi pekerja sepenuhnya dengan menyediakan unsur-unsur kebebasan, pengiktirafan dan tanggungjawab (Vecchio, 1991, hal 180).
3. Teori ini mengingatkan pengurus supaya tidak menganggap motivasi sebagai satu perkara yang mudah. Mereka perlu percaya bahawa motivasi adalah ditentukan oleh beberapa keperluan bukannya satu.
4. Pengurus juga perlu mengenalpasti apakah keperluan utama pekerja-pekerja dan kemudiannya menyalurkan kepuasan keperluan tadi terhadap prestasi yang ditetapkan.
5. Pengurus juga perlu ingat bahawa pekerja mempunyai keinginan dan keperluan yang berbeza. Maknanya, sesuatu yang mendorong seseorang pekerja tidak semestinya boleh mendorong pekerja lain. Oleh itu, pengurus perlu peka ke atas perbezaan yang wujud antara pekerja jika ia ingin memotivasikan subordinatnya secara berkesan.
6. Pengurus juga perlu ingat bahawa keperluan manusia boleh berubah dari satu masa ke satu masa dan dari suatu keadaan ke satu keadaan. (Bedian, 1993, hal 442-443)

Teori Dua - Faktor Herzberg

Teori ini dikemukakan oleh Fredrick Herzberg. Beliau mengaitkan motivasi dengan dua faktor iaitu faktor yang mendorong kepada rasa kepuasan dan membezakannya daripada faktor-faktor yang mendorong kepada rasa ketidakpuasan.

Sehubungan ini, faktor-faktor yang menghasilkan kepuasan kerja dilabelkannya sebagai pendorong/pemuas (*motivators/satisfiers*). Dari kajian yang dilakukannya, beliau mendapati bahawa faktor-faktor tersebut adalah berkaitan rapat dengan “kandungan kerja.” Ini termasuklah pencapaian, pengiktirafan, keadaan kerja itu sendiri, tanggungjawab, kemajuan dan peningkatan diri.

Sebaliknya beliau melabelkan faktor-faktor yang mendorong kepada ketidakpuasan kerja sebagai faktor-faktor kesihatan. Beliau mendapati bahawa faktor-faktor tersebut berkaitan rapat dengan persekitaran kerja. Ini termasuklah pentadbiran dan dasar organisasi, penyeliaan, hubungan sosial, syarat-syarat pekerjaan, bayaran/gaji dan jaminan kerja (Vecchio, 1991, hal 180-181). Berdasarkan kepada dikotomi faktor (lihat rajah) tersebut, Herzberg menyimpulkan bahawa hanya “pendorong” menghasilkan kepuasan kerja manakala faktor “kesihatan” semata-mata mencegah ketidakpuasan kerja. Dengan lain perkataan;

1. kepuasan kerja akan berlaku sekiranya faktor-faktor pendorong wujud dalam sesuatu pekerjaan. Bagaimanapun, ketiadaannya tidak akan mendorong ketidakpuasan kerja.

2. Ketidakpuasan kerja akan berlaku sekiranya faktor-faktor kesihatan tidak wujud dalam sesuatu pekerjaan. Walaupun kewujudan faktor ini mencegah ketidakpuasan kerja tetapi tidak menyebabkan kepuasan kerja (Bedian, 1993, hal 445).

Rajah:

Dikotomi Faktor

Faktor Pendorong	Faktor Kesihatan
1. pencapaian	1. pentadbiran dan polisi organisasi
2. pengiktirafan	2. penyeliaan
3. keadaan pekerjaan	3. hubungan sosial (kemanusiaan)
4. tanggungjawab	4. syarat-syarat pekerjaan
5. peluang penyambungan	5. bayaran/gaji
6. peningkatan diri	6. jaminan kerja

Sumber: Bedian, 1993, hal 445.

Penilaian

Dari huraian di atas kita dapati bahawa teori Dua-Faktor Herzberg sebenarnya meringkaskan Teori Hirarki keperluan oleh Maslow daripada lima peringkat kepada dua peringkat.

Secara kasarnya faktor-faktor kesihatan Herzberg adalah sama dengan “tiga peringkat keperluan yang rendah” oleh Maslow (fisiologi, keselamatan dan sosial). Manakala faktor-faktor pendorong adalah sama dengan “dua peringkat keperluan yang lebih tinggi” oleh Maslow (penghargaan dan pencapaian hasrat diri).

Bagaimanapun, kajian yang dilakukan tidak banyak menyokong rumusan yang dibuat oleh Herzberg. Ini boleh dilihat dari tiga keadaan iaitu:-

1. Bukti-bukti gagal untuk menyokong sepenuhnya hujah Herzberg di mana faktor kesihatan boleh mencegah ketidakpuasan tetapi tidak boleh memberikan kepuasan kerja. Ini juga menimbulkan persoalan iaitu, sejauh manakah faktor-faktor yang mendorong kepuasan dan ketidakpuasan benar-benar berbeza antara satu sama lain. Selain dari itu telahpun dibuktikan bahawa faktor-faktor tertentu seperti penyeliaan, pencapaian dan gaji penting dalam menentukan kepuasan dan ketidakpuasan kerja.
2. Kajian-kajian yang dilakukan oleh penyelidik-penyelidik lain menunjukkan bahawa kepelbagaian kehendak dan keutamaan manusia dalam situasi yang

berbeza menolak kebenaran penemuan Herzberg. Ini bermakna rumusan beliau tidak boleh diaplikasikan secara umum.

3. Keraguan juga timbul dari metodologi yang beliau gunakan (the critical-incident method). Dalam hubungan ini, apabila pengkaji-pengkaji lain menggunakan kaedah yang berbeza mereka mendapati penemuan yang bertentangan dengan andaian teori dua-faktor Herzberg.

Sebagai contohnya pengkritik menyatakan bahawa pekerja cenderung mengaitkan kepuasan kerja dengan pencapaian diri mereka.

Sebaliknya mereka sering menyalahkan dasar-dasar organisasi dan cara penyeliaan yang lemah sebagai alasan kepada ketidakpuasan kerja dimana mereka enggan menerima kekurangan diri mereka (Bedian, 1993, hal 445-446).

Kegunaan Teori Dua-Faktor Herzberg

Walaupun Teori Dua-Faktor oleh Herzberg menimbulkan beberapa persoalan yang boleh menggugat kesahihannya tetapi ada beberapa aspek kekuatan di dalamnya. Aspek-aspek tersebut boleh membantu pihak pengurusan dalam menguruskan pekerjaanya secara efektif. Antara kegunaan teori ini kepada pihak pengurusan ialah:-

1. Pengurus harus faham bahawa pekerja boleh menjadi sangat puas hati dan sangat tidak puas hati pada satu masa yang sama. Contohnya seseorang pekerja sangat sukakan kerjanya tetapi ia tidak puas hati dengan gaji yang diterimanya.

2. Pengurus mesti memahami keadaan pekerja-pekerjanya. Dalam hubungan ini, peningkatan/pembaikan ke atas faktor-faktor kesihatan sahaja tidak mungkin dapat menyelesaikan masalah mengenai motivasi hingga ke akar umbinya.
3. Teori Dua-Faktor sebenarnya memberikan cadangan yang berguna kepada pihak pengurusan untuk meningkatkan motivasi di kalangan pekerja-pekerja. Satu cadangan yang berfaedah ialah “pencorakan kerja” (job design) di mana dengan mencorakkan kerja, pekerja-pekerja berpeluang untuk membuat pencapaian, mendapat pengiktirafan, tanggungjawab lebih mencabar, mencapai kemajuan dan peningkatan diri.

Ini terbukti telah mendatangkan beberapa kejayaan kepada beberapa organisasi melalui program pencorakan kerja dan pencorakan semula kerja. Kekuatan teori ini terletak kepada mesejnya yang langsung, mudah dan menyakinkan (lihat Bedian, 1993, hal 446-447).

Pendekatan Proses Terhadap Motivasi

Sebelum ini telah dinyatakan bahawa pendekatan kandungan adalah satu pendekatan yang menekankan kepada soal “apakah yang mendorong manusia” manakala pendekatan proses pula menekankan soal “bagaimana manusia didorong?” Dengan lain perkataan, bagaimana perlakuan digerakkan, bagaimana ianya diarahkan, bagaimana ia dikekalkan, dan bagaimana ia

dihentikan. Teori-teori yang popular di dalam pendekatan kandungan adalah Teori Jangkaan oleh Vroom, Teori Ekuiti oleh Adam dan Teori Peneguhan oleh Skinner. Bagaimanapun, perbincangan ini akan ditumpukan kepada dua teori iaitu Teori Jangkaan dan Teori Peneguhan.

Teori Jangkaan (Expectancy Theory)

Teori Jangkaan mengandaikan bahawa manusia membuat keputusan yang rasional berdasarkan kepada realiti ekonomi.

Teori ini menarik ramai pengkaji kerana ianya cuba menggabungkan pengaruh-pengaruh peribadi dan situasi dalam menghuraikan motivasi pekerja. Sehubungan ini, Teori-Teori Jangkaan cuba menjelaskan motivasi pekerja dalam konteks ganjaran yang dijangkakan. Teori Jangkaan yang paling popular adalah teori yang dikemukakan oleh Vroom.

Teori Jangkaan (oleh Vroom)

Teori Jangkaan yang diutarakan oleh Victor H. Vroom berlandaskan kepada kepercayaan bahawa manusia akan bertindak untuk memaksimumkan ganjaran mereka (Bedian, 1993, hal 447).

Sehubungan ini, Teori Jangkaan percaya bahawa motivasi adalah ditentukan oleh:-

1. Jangkaan (expectancy) : Usaha akan diberi ganjaran

2. Tarikan (valance) : Nilai yang diberikan kepada ganjaran-ganjaran tertentu (lihat rajah)

Rajah: Model Asas Teori Jangkaan

$$\text{Motivasi} = (\text{Jangkaan}) \times (\text{Tarikan})$$

$$= (\text{Kepercayaan bahawa usaha akan diberi ganjaran}) \times (\text{Nilai yang diberikan kepada ganjaran})$$

Jangkaan (1) ialah kepercayaan bahawa usaha akan mendorong kepada prestasi. Maknanya, ia adalah kepercayaan dalam keberkesanan individu/peribadi dimana individu boleh melakukan kerja dengan prestasi yang baik kalau dia berusaha. Jangkaan (2) pula ialah kepercayaan bahawa prestasi yang baik akan diberi ganjaran (lihat rajah).

Rajah: Model Teori Jangkaan Yang Telah Dikembangkan

$$\text{Motivasi} = \text{Jangkaan} \times \text{Tarikan}$$

atau

= (Kepercayaan bahawa usaha akan diberikan kepada (Nilai yang diberikan ganjaran tertentu)



Sumber: Bedian, 1993, hal 447

Tarikan iaitu penentu kedua bagi motivasi adalah nilai yang diberikan kepada sesuatu hasil/ganjaran. Nilai yang diberikan pula boleh jadi positif atau negatif. Oleh itu, seseorang individu boleh memberikan nilai yang negatif ke atas sesuatu hasil/ganjaran (contohnya pembuangan kerja) ataupun nilai yang positif (contohnya kenaikan pangkat).

Sehubungan ini, semakin positif nilai yang diberikan kepada sesuatu ganjaran, semakin rendahlah motivasi seseorang (Bedian, 1993, hal 448).

Oleh itu, dapatlah dikatakan bahawa konsep-konsep di atas tadi menyediakan kita satu asas bagi memahami motivasi. Umumnya, motivasi seseorang untuk mengarahkan tindakan kepada sesuatu bentuk perlakuan sangat besar dipengaruhi oleh:-

1. Kepercayaannya bahawa perlakuan yang diingini adalah mungkin/munasabah (Jangkaan (1)).
2. Kepercayaannya bahawa perlakuan tersebut akan mendorong kepada ganjaran tertentu (Jangkaan (2)).
3. Individu tersebut meletakkan nilai yang positif ke atas ganjaran-ganjaran tersebut (Tarikan).

Penilaian

Secara keseluruhannya, Teori Jangkaan adalah dianggap sebagai salah satu teori yang baik kerana ia menyediakan rangka kerja pemahaman yang jelas mengenai motivasi. Bagaimanapun, ada beberapa aspek yang boleh dipertikaikan mengenai teori ini, iaitu:-

1. Teori ini sangat rumit. Sekiranya ia hendak diaplikasikan secara khusus ia boleh menimbulkan masalah.
2. Pengkaji-pengkaji mendapati keadaan teori ini yang sangat rumit menyebabkan kesukaran untuk diuji.
3. Kemampuan teori ini untuk digunakan oleh pengurusan organisasi bagi memotivasikan pekerja agak diragukan. Sehubungan ini, adalah sangat

mustahil bagi pengurus mengira dengan tepat maklumat-maklumat tentang Jangkaan (1), Jangkaan (2) dan Tarikan serta mengetahui ganjaran-ganjaran pilihan yang dikehendaki oleh pekerja.

Kegunaan

Walaupun Teori Jangkaan sangat rumit tetapi terdapat beberapa pengajaran yang sangat berguna boleh didapati oleh individu dan organisasi seperti berikut:-

1. Jangkaan (1) sangat berguna dalam soal pemilihan dan latihan. Pengurus harus sedar bahawa objektif atau prestasi yang ditetapkan mestilah munasabah. Sekiranya pekerja menganggapnya sebagai tidak munasabah ini boleh menjejaskan motivasi.
2. Jangkaan (2) juga penting kepada organisasi di mana prestasi yang ditetapkan mestilah disertai dengan ganjaran yang positif. Ini bermakna pengurus harus sedar bahawa kegagalan mereka memberikan ganjaran yang setara dan adil boleh memusnahkan peningkatan prestasi dalam organisasi.
3. Tarikan juga penting untuk diambil kira oleh pihak organisasi. Ini bermakna sesuatu ganjaran yang diberikan mestilah benar-benar bermakna kepada pekerja. Dengan memahami kehendak pekerja dan menyelaraskannya dengan kehendak pekerja, pengurus-pengurus akan dapat memaksimumkan motivasi dalam organisasi (Bedian, 1993, hal 449).

Teori Pengukuhan (Oleh Skinner)

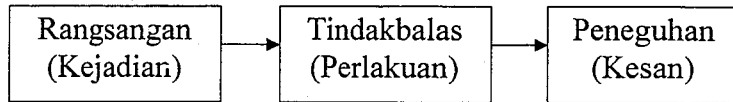
Teori Pengukuhan diutarakan oleh B.F. Skinner. Prinsip asas teori ini ialah perlakuan manusia adalah fungsi kepada kesannya. Secara formal prinsip tersebut dinyatakan sebagai “perlakuan yang menghasilkan kesan yang diinginkan besar kemungkinannya akan dilakukan (diulangi) lagi, manakala perlakuan yang menghasilkan kesan yang kurang diinginkan kurang kemungkinannya akan dilakukan lagi (diulangi). Pernyataan ini lebih dikenali sebagai “the law of effect.”

Pada asasnya teori ini menyarankan tiga komponen utama iaitu:-

1. Rangsangan (Stimulus) iaitu kejadian yang mendorong tindakbalas.
2. Tindakbalas (response) iaitu unit perlakuan yang mengikuti sesuatu rangsangan.
3. Pengukuhan (reinforcement) iaitu kesan dari sesuatu tindakbalas.

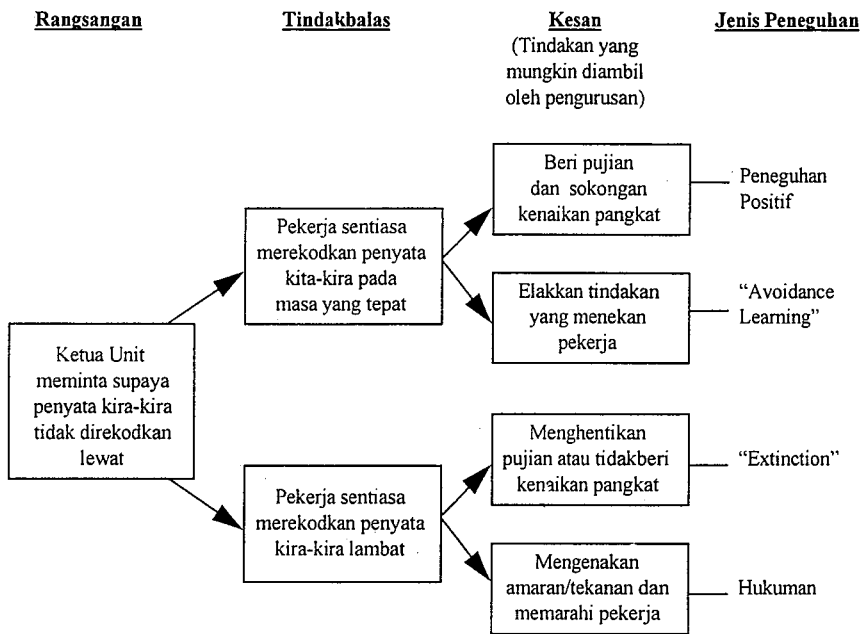
Perhubungan diantara komponen-komponen tersebut adalah digambarkan seperti di bawah:

Rajah: Komponen Teori Pengukuhan



Sumber: Bedian, 1993, hal 454

Sehubungan ini, rangsangan mendorong kepada tindakbalas dan kemudiannya diteguhkan.



Sumber: Bedian, 1993, hal 455

Jenis-Jenis Pengukuhan

Dari sudut pengurusan, terdapat sekurang-kurangnya empat jenis pengukuhan yang tersedia bagi mengubahsuaikan perlakuan pekerja (lihat rajah) iaitu pengukuhan positif, “avoidance learning”, “extinction” dan penghukuman. Dengan lain perkataan pengukuhan-pengukuhan inilah yang mendorong pekerja mengubahsuaikan perlakuan mereka ke arah yang dikehendaki oleh pengurusan.

Pengukuhan Positif

Pengukuhan Positif ialah satu jenis pengukuhan yang mengukuhkan perlakuan dengan menyediakan kesan yang diinginkan apabila perlakuan yang dikehendaki terjadi. Hal ini memungkinkan perlakuan yang dikehendaki akan diulangi.

Pengukuhan Pembelajaran (Avoidance Learning)

Ia adalah satu jenis pengukuhan yang meneguhkan perlakuan pekerja dengan mengajar individu untuk bertindakbalas dengan cara mengelakkan kesan yang tidak dikehendaki.

Penghapusan (Extinction)

Ia adalah satu jenis pengukuhan yang cuba menghapuskan perlakuan-perlakuan yang tidak diinginkan dengan tidak memberikan kesan yang diinginkan

apabila kelakuan tersebut dilakukan. Dengan itu, perlakuan yang tidak diinginkan akan hapus dan tidak berlaku hasil dari tidak memberikan kesan yang positif.

Hukuman

Hukuman adalah sejenis pengukuhan yang melemahkan perlakuan individu dengan memberikan kesan yang tidak dikehendaki apabila perlakuan yang tidak diinginkan terjadi. Hukuman boleh jadi dalam bentuk yang sederhana, disiplin atau tindakan disiplin yang serius (Bedian, 1993, hal 455-457).

Penilaian

Dari keterangan di atas ternyata kepada kita bahawa Teori Peneguhan sangat kontroversial. Oleh itu, banyak kritikan dilemparkan kepadanya dan di antaranya adalah seperti berikut:-

1. Sekiranya perlakuan manusia sentiasa dikawal oleh pelbagai faktor di luar diri individu maka konsep-konsep seperti kebebasan menentukan keinginan dan tanggungjawab moral adalah tidak membawa apa-apa makna.
2. Kaedah peneguhan yang terlalu terancang dan 'rigid' gagal untuk mempertimbangkan kepentingan kehendak individu, jangkauan dan 'tarikan' di kalangan mereka.

3. Teori ini juga terlalu menekankan kepentingan hasil-hasil luaran (external outcomes) seperti gaji dan kenaikan pangkat dan mengabaikan peranan hasil-hasil dalaman (internal outcomes) seperti pengiktirafan yang terhasil dari melakukan sesuatu tugas.
4. Teori ini dipersoalkan dari segi etika di mana istilah 'extinction' dan 'punishment' boleh digunakan untuk mengeksploitasikan pekerja (Bedian, 1993, hal 459-460).

Kegunaan

Walaupun Teori Pengukuhan dihujani dengan berbagai-bagai kritikan tetapi ia dianggap sebagai teori yang sah. ni adalah kerana ianya membawa beberapa implikasi yang sangat berfaedah kepada pihak pengurusan seperti berikut:-

1. Perlakuan yang mendatangkan ganjaran akan diulangi dan perlakuan yang tidak memberikan ganjaran tidak akan diulangi. Ini benar dalam konteks skim ganjaran.
2. Pihak pengurusan perlu sedar bahawa pekerja-pekerja perlu diberitahu dengan jelas mengenai perlakuan yang dikehendaki oleh organisasi dan diberikan ganjaran serta apakah perlakuan yang tidak dikehendaki dan tidak diberi ganjaran.

3. Pihak pengurusan perlu sedar bahawa pemberitahu ganjaran mestilah berasaskan prestasi. Skim ganjaran yang seragam bagi kesemua pekerja di peringkat organisasi yang sama tanpa mengambil kira prestasi pekerja perlu dielakkan. Ini penting untuk menghindarkan sikap “ala-kadar” di kalangan pekerja.
4. Pihak pengurusan juga perlu faham sekiranya mereka gagal untuk memberikan ganjaran yang setimpal, perlakuan pekerja juga boleh berubah. Contohnya jika perlakuan (yang dikehendaki atau tidak) tidak berikan ganjaran ianya boleh mengurangkan motivasi pekerja untuk mengekal atau mengubah kepada perlakuan yang dikehendaki oleh organisasi (Bedian, 1993, hal 460).

Secara ringkas,

- Teori Hirarki keperluan Maslow merujuk kepada keperluan manusia yang berperingkat, bermula dari keperluan fisiologi (asas), keselamatan, sosial, penghargaan ('self esteem') dan pencapaian hasrat diri ('self actualization).
- Teori Herzberg merujuk kepada faktor pemuas yang memberi kepuasan bekerja seperti pengahrgaan, pengiktirafan, peluang untuk maju dan sebagainya DAN faktor bukan pemuas yang tidak memberi kepuasan bekerja tetapi sekadar menghilangkan rasa ketidakpuasan bekerja seperti polisi syarikat, keadaan bekerja, gaji, keselamatan dan sebagainya.

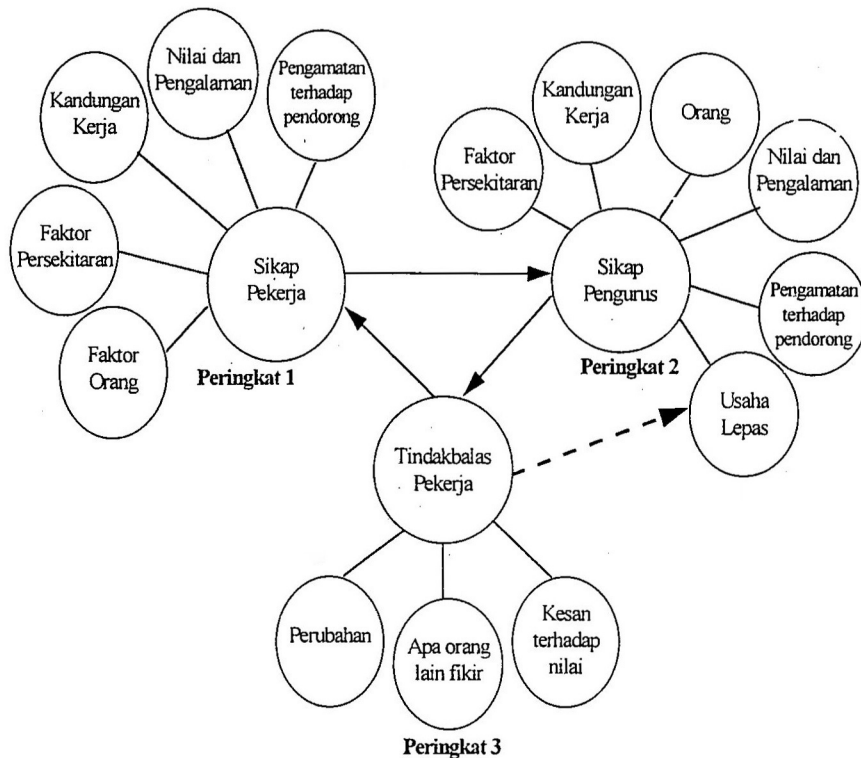
- Teori Mc Gregor (teori X) mengandaikan bahawa pekerja mempunyai sikap negatif seperti malas, tidak suka kerja, tidak mahu bertanggungjawab dan mereka ini mesti dipaksa bekerja.
- Teori Mc Gregor (teori Y) mengandaikan bahawa pekerja mempunyai sikap positif seperti kreatif, cuba mencari tanggungjawab, mempunyai inisiatif untuk bekerja dan mereka ini hanya perlu didorong untuk terus bekerja dengan baik.
- Teori Keperluan (Mc Clelland) mempunyai 3 peringkat keperluan manusia iaitu keperluan untuk pencapaian (nAch), keperluan untuk berkuasa (nPow) dan keperluan untuk perhubungan (nAff).
- Teori Penetapan matlamat adalah dimana matlamat khusus dapat meningkatkan prestasi dan apabila matlamat yang sukar dapat diterima, ia memberi kepada prestasi yang lebih tinggi berbanding dengan matlamat yang mudah.
- Teori Pengukuhan merujuk pada tingkah laku dan tindakan sebagai fungsi terhadap sesuatu keadaan.
- Teori Ekuiti keseimbangan adalah dimana manusia/pekerja-pekerja membandingkan input kerja mereka dengan output yang diperolehi dan membetulkan sebarang ketidakseimbangan.

- Teori Jangkaan adalah dimana seseorang individu ada kalanya bertindak berdasarkan jangkaan bahawa tindakan tersebut akan disusuli dengan hasil dan ganjaran yang menarik yang sewajarnya.

Bagaimana untuk Mendorong?

Kebolehan untuk mendorong individu adalah amat penting bagi seorang pengurus kerana ianya dapat menjamin kejayaan matlamat organisasi. Namun usaha mendorong perlu didahului dengan memahami bagaimana individu dapat didorong. Dengan kata lain, apakah faktor-faktor yang mempengaruhi keinginan individu untuk melakukan sesuatu? Bagaimanapun, ianya tidak terhenti di tahap ini sahaja, ia perlu disesuaikan pula dengan faktor yang mempengaruhi pengurus atau pendorong. Individu yang ingin didorong perlu disesuaikan dengan pengurus yang berusaha mendorong dan kedua-duanya perlu disesuaikan dengan persekitaran kerana persekitaran pasti mempengaruhi pendorong dan yang ingin didorong.

Robert W. Wendover dalam bukunya “The 2 Minute Motivator” (1992) menjelaskan proses mendorong boleh dilihat dalam tiga peringkat berlainan. Peringkat pertama merujuk kepada tindakan individu dan sikap yang ditunjukkan di tempat kerja. Peringkat kedua, merupakan tindakan pengurus dan sikap pengurus sendiri yang mempengaruhi keupayaan untuk mendorong orang lain. Sementara peringkat ketiga, adalah tindakbalas individu terhadap usaha dorongan yang dilakukan oleh pengurus.



Sumber: Wendover, 1992, hal 106

Pada peringkat pertama, faktor-faktor yang mempengaruhi dorongan individu boleh dilihat dari sudut dalaman dan luaran. Faktor dalaman dilihat dari segi latarbelakang dan nilai individu dan ini boleh dibahagikan kepada tiga kategori iaitu pengalaman, warisan (heritage) dan faktor fizikal. Antara pengalaman individu datangnya dari pekerjaan, pendidikan, taraf perkahwinan, taraf kekeluargaan, pendapatan, hobi dan aktiviti sukan. Warisan dilihat dari

sudut agama, kepercayaan, politik, kaum juga lokasi geografi. Faktor fizikal dilihat dari segi umur, keupayaan fizikal dan mental.

Faktor luaran yang mempengaruhi individu dilihat dari segi kandungan kerja, persekitaran kerja dan manusia. Kefahaman terhadap kerja yang dilaksanakan dan keserasian terhadap kerja merupakan kesan positif terhadap dorongan. Ianya diperkuatkan lagi dengan persekitaran yang baik seperti kebersihan, cahaya, kadar kebisingan yang rendah dan persekitaran yang harmoni. Faktor manusia juga memainkan peranan yang penting. Setiap individu ditempat kerja akan mempengaruhi orang lain dalam organisasi. Hubungan antara perorangan yang riang, positif dan harmoni dapat meningkatkan dorongan individu.

Jika di peringkat pertama, penumpuan diberikan kepada individu, kini dilihat pula peringkat kedua iaitu dari sudut pengurus atau pendorong sendiri. Sebenarnya nilai dan sikap pengurus untuk mendorong orang lain bergantung kepada perasaan pengurus terhadap dirinya sendiri. Di peringkat ini, ia juga boleh dilihat dari faktor dalaman dan luaran. Faktor dalaman datangnya dari latarbelakang, nilai, pendidikan, agama dan pengalaman kerja. Setiap hari yang berlalu akan mempengaruhi cara dan gaya pengurus dan ini akan menambahkan pengalaman pengurus. Pengalaman ini akan membantu beliau melalui beberapa situasi dengan pekerja dengan lebih baik jika dibandingkan dengan pengurus yang baru bekerja.

Faktor luaran pula seperti kandungan kerja, persekitaran dan manusia. Pengurus bukan sahaja perlu memahami dan mengetahui kerjanya sendiri

malahan perlu memahami tugasannya. Pada tahap ini, pengurus yang minat terhadap kerja yang dilakukan lebih mudah untuk mempengaruhi pekerjaannya. Keupayaan pengurus untuk mengubah persekitaran kerja juga boleh meningkatkan dorongan pekerja. Dari sudut manusia atau orang dalam organisasi, pengurus boleh memainkan peranan bagi memastikan kerja berpasukan dapat dilaksanakan dan meredakan masalah antara perorangan yang wujud dalam organisasi. Ketiga-tiga faktor ini pula disesuaikan dengan kesan dari usaha mendorong yang lepas. Sebarang tindak balas samada positif atau negatif terhadap usaha dorongan yang lepas boleh membantu usaha-usaha akan datang.

Seterusnya, pengurus perlu menimbangkan tiga elemen dalam usahanya mendorong pekerja iaitu; orientasi individu terhadap perubahan, pandangan individu terhadap reaksi orang lain dan kesan dorongan terhadap nilai individu sendiri. Setiap individu mempunyai reaksi yang berbeza. Jika individu merupakan seorang yang bersikap terbuka, positif terhadap perubahan, ingin mencuba sesuatu yang baru dan mempunyai toleransi terhadap tanggapan orang lain, maka pengurus boleh melaksanakan sesuatu yang baru dan mencabar. Sebaliknya jika individu lebih pendiam dari segi peribadi, ada baiknya pengurus menggunakan teknik yang lebih rasional yang mana kadar perubahan adalah sederhana. Memahami asas tindakan individu dan nilai yang dipegang oleh individu adalah amat penting dalam usaha mendorong mereka. Ada individu yang mementingkan harga diri dan maruah sementara individu lain mungkin mengutamakan wang ringgit.

Selain dari melihat dari sudut bagaimana individu dan pengurus berinteraksi dengan persekitaran untuk menghasilkan tahap dorongan yang tinggi, pengurus perlu juga meneliti persoalan-persoalan berikut (Dell, 1988, hal 16-22):

- Mengapa pekerja tidak dapat melaksanakan kerja?
- Apakah yang dapat membuat pekerja bahagia dan gembira?
- Apakah yang dikehendaki oleh pekerja menerusi pekerjaan mereka?

Mengapa pekerja tidak dapat melaksanakan kerja?

Antara sebab-sebab yang diberikan oleh pekerja sebagai alasan tidak dapat melaksanakan kerja ialah tidak tahu bagaimana untuk melaksanakan kerja, terdapat halangan untuk melaksanakan kerja dan akhir sekali tidak mahu melaksanakan kerja (Dell, 1989).

Jika pengurus mendapati pekerja tidak dapat melaksanakan kerja atas alasan tidak tahu atau ada yang menghalang, maka tugas pengurus lebih mudah. Beliau perlu mengenalpasti latihan-latihan atau kursus yang boleh membantu pekerja dan mencari punca halangan serta menyelesaikannya.

Namun alasan ketiga iaitu tidak mahu melaksanakan kerja merupakan masalah yang lebih rumit. Ianya perlu disiasat dengan teliti dan mungkin

melibatkan isu-isu yang sensitif, baik di pihak pekerja mahupun di pihak majikan.

Apakah yang boleh membahagikan pekerja?

Ianya dapat dilihat dari sudut kepuasan pekerja. Kepuasan pekerja dapat dikaji dan disesuaikan dengan lima peringkat keperluan manusia Maslow iaitu:-

Kita perlu 'survive'

Kita perlu selamat

Kita perlu dipunyai

Kita perlu penghormatan dan penghargaan

Kita perlu pencapaian hasrat diri

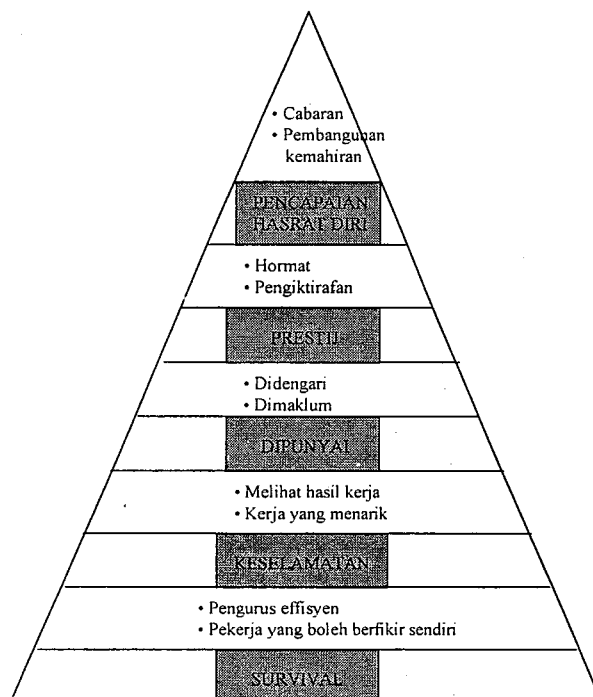
Apakah yang dikehendaki oleh pekerja menerusi kerja mereka?

Menurut Dell lagi, terdapat sepuluh kualiti yang dikehendaki dalam kerja iaitu:-

- Bekerja untuk pengurus yang berkesan
- Jaminan kerja
- Hasil kerja yang jelas
- Diberi tugas yang menarik

- Diberi maklumat
- Didengari
- Dihormati
- Diiktiraf usaha mereka
- Diberi cabaran
- Diberi peluang untuk meningkatkan kemahiran

Kedua-dua perkara tadi iaitu lima peringkat keperluan yang dicadangkan oleh Maslow dan sepuluh kualiti yang dikehendaki oleh pekerja boleh digabungkan dan boleh dilaksanakan oleh pengurus dengan cara yang terbaik. Gabungan kedua faktor boleh dilihat seperti di bawah:



Sumber: Dell, 1989, hal 27

Dalam alam pekerjaan, penerusan atau 'survival' boleh dilihat dari sudut pengurus dan juga pekerja. Pada tahap ini pekerja perlu boleh berdikari serta mampu untuk membuat keputusan sendiri. Apabila wujud pekerja yang mempunyai ciri positif ini, pengurus juga perlu effisyen. Pekerja yang bersikap positif akan lebih bermotivasi jika dapat menghormati dan mengakui bahawa ketuanya juga effisyen.

Apabila tahap pertama telah dipenuhi atau sebahagiannya dipenuhi, pekerja inginkan rasa keselamatan. Ianya dirujuk dari sudut melihat hasil kerjanya serta melaksanakan kerja atau tugas yang menarik. Apabila pekerja boleh berbangga dengan hasil kerja beliau akan terdorong untuk meningkat ke peringkat dipunyai (belonging).

Peringkat ketiga iaitu dihargai, akan berlaku memandangkan pekerja mempunyai keyakinan diri dan bangga dengan keupayaan melaksanakan tugas. Keyakinan pada diri sendiri akan mendorong pekerja untuk melibatkan diri dalam pengurusan organisasi.

Pihak pengurusan boleh memaklumkan kepada pekerja tentang perkembangan dan perubahan organisasi serta memberi pekerja peluang untuk turut terlibat dalam proses pembuatan keputusan melalui pandangan dan cadangan.

Keyakinan dan kemampuan yang dipupuk akan terus mendorong pekerja bagi mendapatkan penghormatan dan pengiktirafan. Pada tahap ini

pengurus boleh mencungkil keupayaan terbaik dari pekerja kerana mereka dengan rela akan mempamerkan keupayaan mereka. Pada tahap ini juga kebanyakan organisasi kini memberikan pengiktirafan melalui kecemerlangan hasil kerja.

Pada tahap prestij ini, pekerja akan berusaha bersungguh-sungguh untuk kemajuan kerjaya. Apabila sebahagian tahap prestij telah dipenuhi, pekerja akan terdorong untuk mencapai potensi diri melalui pencapaian hasrat diri. Pekerja akan mengharungi cabaran dan berusaha memperkembangkan kemahiran diri mereka.

Setelah diteliti teori-teori dan pandangan-pandangan yang diberikan oleh pakar-pakar motivasi dapat dirumuskan bahawa untuk menghasilkan dorongan, ketiga-tiga pihak iaitu pekerja, pengurus dan pengurusan mesti berusaha dan melaksanakan tanggungjawab masing-masing. Bagi *pekerja dan pengurus*, mengenali keupayaan diri sendiri amat penting.

Saranan Covey (1992) bagi perubahan individu dalam 'Tujuh Tabiat Orang-Orang Berkesan' patut diikuti dan dicontohi. Tujuh tabiat orang yang berkesan ini boleh dikategorikan kepada tiga iaitu; pertama, keupayaan primer manusia, kedua, keupayaan sekunder dan ketiga, proses perkembangan dan pembangunan.

Keupayaan primer/asas manusia dikaitkan dengan tiga perkara iaitu *keprihatinan atau pengetahuan, imaginasi dan kesedaran batin dan kehendak atau tekad*. Keupayaan sekunder ialah *keterbukaan minda, keberanian dan*

pertimbangan rasa dan kreativiti. Keupayaan proses perkembangan dan pembangunan pula dikaitkan dengan pembaharuan diri.

Sementara tujuh tabiat orang yang berkesan pula ialah:

1. Proaktif
2. Mulakan dengan matlamat
3. Tetapkan keutamaan
4. Berfikiran menang-menang
5. Berusaha memahami sebelum difahami
6. Sinergi
7. Tingkatkan usaha dan prestasi

Sekiranya ketujuh-tujuh tabiat ini dilaksanakan, sebahagian besar daripada masalah motivasi diri dapat diselesaikan. Penyelesaiannya akan bertambah jika pengurusan pula menyertakan dengan polisi-polisi dan tindakan positif. Jika dilihat pada hari ini, setiap organisasi samada awam atau swasta tidak jemu-jemu mengadakan usaha seperti latihan, kursus, ceramah, bengkel dan juga ganjaran untuk meningkatkan motivasi yang dijangka dapat meningkatkan produktiviti.

Di pihak pengurusan pula, dua usaha boleh diberikan tumpuan. Daft (1995) mencadangkan *rekabentuk atau pencorakan kerja* dan program-program baru bagi meningkatkan motivasi. Rekebentuk atau pencorakan kerja merupakan aplikasi teori-teori motivasi terhadap struktur kerja bagi

meningkatkan produktiviti dan kepuasan. Pendekatan kepada pencorakan atau rekabentuk kerja boleh diklasifikasikan kepada:

(i) **Permudahan Kerja (Job Simplification)**

Ianya merupakan rekabentuk kerja yang bertujuan untuk memperbaiki keefisyenan tugas melalui pengurangan jumlah tugas yang perlu dilakukan oleh seseorang.

(ii) **Pusingan Kerja (Job Rotation)**

Pusingan kerja akan memastikan kakitangan bertukar tugas bagi membantu menyediakan pembaharuan dan dorongan.

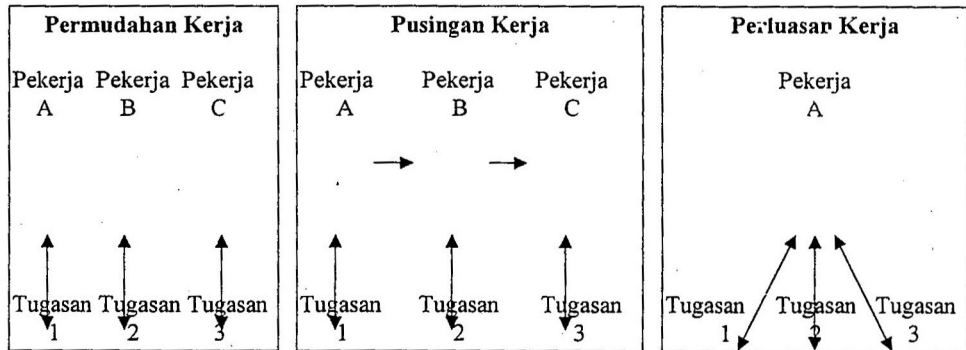
(iii) **Perluasan Kerja (Job Enlargement)**

Pembesaran kerja menyatukan beberapa tugas kepada satu tugas yang baru, untuk memberikan cabaran dan pembaharuan kepada pekerja.

(iv) **Pengayaan Kerja (Job Enrichment)**

Pengayaan kerja pula menyatukan pencapaian, pengiktirafan dan dorongan-dorongan peringkat tinggi di dalam sesuatu kerja.

Jenis-jenis pencorakan kerja boleh disimpulkan seperti di bawah:



Sumber: Daft, 1992, hal 422

Selain dari rekabentuk kerja, terdapat beberapa program baru bagi meningkatkan motivasi. Antaranya ialah:

(i) **Bayaran Bagi Prestasi (Pay for Performance)**

Ini merupakan program motivasi yang berbentuk pemberian saguhati iaitu memberi ganjaran kepada pekerja mengikut kadar sumbangan prestasi pekerja. Ianya juga dipanggil sebagai merit gaji. Sistem Saraan Baru (SSB) yang diamalkan dalam Perkhidmatan Awam Malaysia sejak 1992 yang menganugerahkan kenaikan gaji secara statik, mendatar, menegak dan melintang adalah contoh bagi bayaran mengikut prestasi.

(ii) **Perkongasian Keuntungan (Gain Sharing)**

Ia merupakan program motivasi yang memberi ganjaran kepada pekerja dan pengurus apabila pencapaian hasil kerja melebihi dari sasaran yang telah ditetapkan. Program ini pernah dilaksanakan oleh Syarikat Carrier di Syracuse, New York menerusi program yang dipanggil "Improshare". Menerusi kerja berpasukan yang efektif, produktiviti telah meningkat dan kos telah dapat dikurangkan. Sejumlah tiga juta dolar telah dikongsi bersama oleh kakitangan hasil dari peningkatan produktiviti dan kualiti (Daft, 1995, hal 428).

(iii) **Perancangan Syer Kakitangan (ESOP - Employee Stock Ownership Plan)**

Ia merupakan program motivasi yang memberikan kakitangan sebahagian dari syer organisasi. Program ini akan memastikan kakitangan berusaha bersungguh-sungguh kerana mereka kini adalah juga tuan punya organisasi.

(iv) **Bonus (Lump-Sum Bonus)**

Program ini memberi ganjaran kepada kakitangan melalui sekali bayaran tunai berasaskan prestasi. Sistem Saraaan Baru (SSB) yang memberikan bonus gaji satu bulan bagi pekerja yang berprestasi melintang dan bonus gaji setengah bulan bagi yang berprestasi menegak merupakan contoh bagi program ini.

(v) **Bayaran Untuk Pengetahuan (Pay for Knowledge)**

Bagi program ini peningkatan gaji pekerja dikaitkan dengan tugas yang boleh dilaksanakan. Ianya dikaitkan dengan idea pengayaan kerja dan pusingan kerja, di mana pekerja dikatakan akan mempunyai beberapa kemahiran dan pengetahuan dalam melaksanakan tugas.

(vi) **Jadual Kerja Yang Fleksibel (Flexible Work Schedules)**

Jadual kerja yang fleksibel melibatkan usaha bagi perkongsian kerja, masa kerja yang fleksibel dan hari bekerja yang fleksibel.

Dari senarai program yang boleh dilaksanakan untuk meningkatkan dorongan, nyata berbagai usaha boleh dilaksanakan oleh pihak pengurusan. Adalah jelas juga kebanyakan organisasi akan memilih beberapa program dan mengubahsuainya mengikut keperluan organisasi.

Kesimpulan

Dapat disimpulkan sebenar untuk mempunyai dorongan dan mendorong orang lain, perlu dititik beratkan beberapa faktor;

Pertama : dorongan bagi individu adalah berbeza.

Kedua : dorongan adalah interaksi diantara individu dan situasi. Apabila gabungan interaksi individu dan situasi positif, tahap dorongan adalah tinggi.

Ketiga : keperluan dan keinginan antara individu adalah berbeza.

Keempat : emosi seperti takut, keinginan untuk wang ringgit dan kuasa, keinginan psikologi mempengaruhi dorongan.

Pengurus yang cekap dan efisien mesti mempunyai pemahaman yang mendalam mengenai kemanusiaan. Antara kualiti atau ciri-ciri yang boleh mempengaruhi stail pengurusan ialah:

- Kesabaran kerana urusan sesama manusia mengambil masa yang agak lama.
- Kesiediaan untuk terus meningkatkan pengetahuan dan kemahiran.
- Timbangrasa terhadap orang lain.
- Kepercayaan bahawa orang lain mempunyai keupayaan untuk melaksanakan tugas.
- Kepekaan terhadap keupayaan, kelemahan dan aspirasi orang lain.

- Ketegasan terhadap tugas yang perlu dilaksanakan disamping adil dan mempunyai niat yang murni.

Dengan ini, segala tindakan yang dilaksanakan oleh ketua atau pengurus dan pengurusan perlu peka pada perkara-perkara di atas. Timbang rasa dan kefahaman boleh meningkatkan kesedaran dan lantas kejayaan prestasi hasil dari dorongan.

Rujukan

- Bedian, Arthur G. (1993) Management (3rd. edition), Forth Worth: The Dryden Press.
- Covey, Stephen R. (1992) The Seven Habits of Highly Effective People, London: Simon & Schuster Ltd.
- Covey, Stephen R. (1990) Principled-Centered Leadership, New York: Simon & Schuster.
- Daft, Richard L. (1992) Understanding Management, Orlando: Dryden Press.
- Dell, Twyla (1988), How to Motivate People: A Guide for Managers, London: Crips. Publication Inc.
- Du Brin, Andrew J. (1990), Essentials of Management (2nd edition), Ohio: South Western Publishing Co.
- “Good Managers Must Understand Human Nature” New Sunday Times, 1 September 1996, hal 33.

Hellriegel, Don dan John W. Slocum Jr. (1992), Management (6th edition) New York: Addison - Wesley Publishing Company, Inc.

Robbins, Stephen P. (1994), Management (4th edidion) Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Saedah Siraj, Zainun Ishak dan Tunku Mohaini Tunku Mokhtar (1996), Motivasi Dalam Pendidikan, Kuala lumpur: Utusan Publication.

Stoner, James A.F., Freeman, R. Edward dan Gilbert, Daniel R. (1995) Management (6th edition), Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Vecchio, Robert P. Organizational Behavior, (2nd ed) Chicago: The Dryden Press.

Wondover, Robert W. (1992), The 2 Minute Motivator: How to Inspire Superior Performance, Kuala Lumpur: S.A Majeed & Co.