

BAB DUA

TINJAUAN PENEMUAN TEORI

2.1 PENGENALAN

Bab ini bertujuan untuk membincangkan beberapa konsep dan teori berhubung dengan motivasi dan hubungannya dengan prestasi seseorang di tempat kerja. Tinjauan berdasarkan penyelidikan dan penulisan yang telah dikemukakan oleh pakar-pakar motivasi akan diketengahkan bagi melihat bagaimana perlakuan individu dipengaruhi oleh pelbagai faktor samada faktor-faktor luaran atau *extrinsic* dan/atau faktor-faktor dalaman atau *intrinsic* seseorang pekerja. Bab ini juga akan meninjau sepintas lalu penemuan daripada kajian-kajian yang lepas yang dijalankan di Malaysia berhubung dengan motivasi dan kepuasan bekerja

2.2 KONSEP MOTIVASI

Walaupun motivasi telah banyak dibincangkan di dalam buku-buku pengurusan moden, tetapi tidak ada kata sepakat mengenai definisinya. Hakikat ini mungkin disebabkan motivasi merupakan satu bidang kajian yang merangkumi bidang-bidang yang sangat luas. Ini digambarkan oleh Beck

(1990) yang memberi pandangan bahawa motivasi merupakan satu aspek psikologi yang memberi penjelasan mengenai pelbagai perlakuan di kalangan individu-individu yang berlainan pada sesuatu masa tertentu.

Secara umum kebanyakan penulis memandang motivasi sebagai satu bidang pembelajaran yang berhubung kait dengan tingkah laku individu. Arkes dan Garske (1982) melihat motivasi sebagai satu proses yang mempengaruhi kebangkitan, kekuatan atau arah sesuatu tingkah laku. Sementara Gray dan Starke (1977) pula memandang motivasi sebagai satu proses yang membangkitkan keghairahan dan usaha yang berterusan dalam melaksanakan sesuatu tindakan. Manakala Hoy dan Miskel (1982) mengaitkan motivasi dengan mekanisma dalaman seseorang yang menjana dan mengekalkan perlakuan-perlakuan tertentu ke arah pencapaian matlamat individu.

Seorang lagi pakar motivasi iaitu Hinrichs (1974) melihat motivasi sebagai tenaga yang mendorong pekerja untuk memuaskan keinginan yang dikehendakinya di tempat di mana ia bekerja. Menurut beliau kepuasan bekerja adalah berpunca daripada ganjaran yang diberi kerana prestasi yang cemerlang dan ia merupakan asas kepada moral pekerja. Beliau menegaskan bahawa tingkat prestasi yang tinggi merupakan punca kepada kepuasan, tetapi

kepuasan tidak menjamin tingkat prestasi kerja yang tinggi.¹⁶ Beliau juga menyenaraikan tiga komponen utama interaksi proses motivasi iaitu usaha, prestasi yang berkesan dan komitmen kepada kerja dan organisasi.

Terdapat pelbagai teori yang berkaitan dengan motivasi telah dikemukakan oleh pakar-pakar motivasi (Steers and Porter, 1983) bagi mengenalpasti faktor-faktor yang mempengaruhi perlakuan kerja serta faktor-faktor yang menyumbang dan menjadi penghalang kepada perlakuan berkenaan. Namun begitu, terdapat dua pendekatan yang sering digunakan oleh para penyelidik iaitu samada melalui Pendekatan Kandungan ‘*Content Approach*’ atau Pendekatan Proses ‘*Process Approach*’.

Teori-teori bercorak ‘content’ adalah berkaitan dengan faktor-faktor dalaman individu, tempat kerja dan persekitaran yang menggerakkan dan mengekalkan sesuatu perlakuan terhadap kerja. Teori ini mengandaikan bahawa individu didorong oleh keinginan untuk memenuhi kehendak dalaman (inner needs) dan bagaimana kehendak tersebut mendorong seseorang individu melakukan sesuatu tindakan. Teori ini juga menjelaskan bahawa seseorang individu itu akan menjadi cemas sekiranya keperluan atau *needs* mereka tidak dipenuhi. Keadaan ini akan mendorong mereka bertindak untuk memenuhi

¹⁶ John R. Hinrichs, The Motivation Crisis – Winding Down and Turning Off (New York : A Division Of American Management Association (AMACOM), 1974) m.s 45.

keperluan tersebut bagi mengurangkan atau menghilangkan rasa cemas yang dialami..

Di antara teori-teori yang bercorak ‘content’ ialah Teori Hirarki Keperluan oleh Maslow, Teori Dua-Faktor oleh Herzberg, Teori Keperluan Kepada Pencapaian oleh McClelland dan Teori ERG atau *Existence, Relatedness and Growth* oleh Clay Alderfer.

Teori-teori bercorak ‘process’ pula menjelaskan perlakuan di tempat kerja dalam bentuk proses kognitif yang dialami oleh seseorang sebelum dan selepas sesuatu perlakuan terjadi. Di dalam proses tersebut, teori ini memberi penjelasan mengenai keperluan individu, persepsi terhadap kemampuan untuk melaksanakan perlakuan yang diperlukan dan jangkaan hasil yang akan diperolehi akibat daripada perlakuan tersebut. Teori-teori ini memberi penekanan terhadap persoalan mengenai bagaimana dan mengapa seseorang itu memilih sesuatu perlakuan tertentu dalam usaha memenuhi matlamat peribadi. Di antara teori-teori bercorak ‘process’ ialah Teori Kesetaraan atau *Equity* oleh Adam, Teori Jangkaan atau *Expectancy* oleh Vroom dan Teori Pengukuhan atau *The Reinforcement Theory* oleh Skinner.

2.3 TEORI-TEORI MOTIVASI BERCORAK KEPERLUAN

Teori-teori motivasi bercorak keperluan atau *content/need* memberi penekanan terhadap \ keperluan dalaman yang menggerakkan serta mengekalkan perlakuan seseorang. Menurut Campbell,¹⁷ teori keperluan adalah berkaitan dengan faktor-faktor dalaman seseorang individu, tempat kerja dan keadaan persekitaran yang menggerakkan dan mengekalkan sesuatu perlakuan terhadap kerja yang dijalankan. Manakala Alderfer pula menyifatkan teori ini sebagai “..... primary needs or innate tendencies which individual possess, though it is not always clear whether these are necessarily biological or physiologically rooted.”¹⁸

Ini bermakna teori-teori motivasi keperluan cuba mengenalpasti faktor-faktor dalaman yang menggerakkan seseorang di dalam mencapai matlamat sesebuah organisasi.

¹⁷ John P. Campbell, M.D. Dunnette, Edward E. Lawler III, and Karl E. Weick Jr., Managerial Behaviour, Performance and Effectiveness (New York: MacGraw-Hill, 1970) di dalam Clayton P. Alderfer, “A Critique of Salanchik and Pfeffer’s Examination of Need-Satisfaction Theories”, Administrative Science Quarterly, Vol. 22, No. 41, (1977)m.s. 658-669.

¹⁸ Clayton P. Alderfer, Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings, (New York: Free Press, 1972) m.s. 7.

2.3.1 Teori Hirarki Keperluan Oleh Maslow

Di antara teori motivasi bercorak keperluan yang diketahui umum ialah Teori Hirarki Keperluan yang diketengahkan oleh seorang ahli psikologi iaitu Abraham Maslow. Beliau percaya bahawa setiap individu mempunyai lima kategori keperluan yang kompleks yang disusun berdasarkan keutamaan¹⁹. Peringkat yang paling rendah ialah keperluan psikologi atau *physiological needs* seperti makanan, pakaian dan tempat tinggal. Pada peringkat ini seseorang itu akan memenuhi keperluan asas terlebih dahulu sebelum berusaha memenuhi keperluan yang lebih tinggi. Sebagai contoh seseorang yang sedang kelaparan akan bermotivasi untuk mendapatkan makanan terlebih dahulu sebelum berusaha untuk mencapai kedudukan yang lebih baik misalnya.

Peringkat kedua ialah keperluan untuk keselamatan atau *safety needs* yang meliputi keperluan individu terhadap keselamatan dan kestabilan serta mengelakkan diri dari bahaya, kesakitan, ugutan dan ancaman. Ramai pekerja inginkan pekerjaan yang stabil dengan pelbagai kemudahan sebagai jaminan untuk masa hadapan mereka. Peringkat ketiga pula ialah keperluan terhadap persahabatan dan kasih

¹⁹ Abraham H. Maslow, *op.cit.*, m.s. 35-46.

sayang atau *affiliation needs*. Pekerja-pekerja yang mempunyai keperluan untuk bersama yang tinggi akan merasa seronok bekerja dengan rakan sekerja, sebaliknya sesebuah organisasi yang tidak dapat mewujudkan *affiliation needs* akan menghadapi masalah *absenteeism*, produktiviti yang rendah dan sebagainya.

Peringkat keempat ialah keperluan untuk penghormatan diri atau *esteem needs* merupakan peringkat di mana keperluan seseorang untuk mendapatkan pengiktirafan, penghormatan, kedudukan serta maruah dan harga diri. Bagi memenuhi keperluan ini, manusia akan berusaha ke arah kejayaan, kenaikan pangkat, kedudukan dan status yang lebih tinggi. Keperluan untuk dihargai terhadap pencapaian atau kedudukan seseorang itu menjadi satu dorongan untuk terus berkhidmat dan merasakan dirinya dihargai dan mempunyai nilai yang tinggi, terutama jika ia dihormati oleh orang lain.

Peringkat yang paling tinggi dalam hirarki keperluan ini ialah *Need for Self-Actualisation*. Tahap yang paling tinggi yang ingin dicapai oleh manusia ialah tahap kepuasan dari segi emosi, jasmani, intelek, fizikal, spiritual dan psikologikal. Pada tahap ini seseorang itu berupaya menggunakan segala potensi yang dimilikinya dan mempunyai keyakinan diri dalam mencapai kepuasan diri.

Teori Hirarki Keperluan oleh Maslow ini tertakluk kepada empat andaian iaitu (a) Sesuatu keperluan yang telah dipenuhi bukan lagi menjadi pendorong kepada seseorang. Ini bermakna manusia sentiasa berusaha untuk memenuhi keperluan yang lebih tinggi; (b) Memandangkan keperluan seseorang adalah kompleks dan pelbagai maka ia boleh menjelaskan perlakuan manusia pada masa yang sama; (c) Pada umumnya, peringkat keperluan yang lebih rendah perlu dipenuhi terlebih dahulu sebelum peringkat yang lebih tinggi menjadi dominan dan merangsang perlakuan seseorang; dan (d) Terdapat banyak cara seseorang dalam memenuhi keperluan di peringkat yang lebih tinggi berbanding dengan keperluan di peringkat yang lebih rendah.

Berdasarkan teori di atas, Maslow tidak beranggapan hirarki keperluan adalah sesuatu yang rigid dan tidak berubah yang berlaku kepada semua orang. Beliau percaya bahawa seseorang itu akan mempunyai dorongan yang kuat untuk memenuhi sesuatu keperluan yang menjadi terlalu penting pada sesuatu masa tertentu dalam hidup mereka. Kepentingan sesuatu keperluan tersebut bergantung sejauhmana semua keperluan yang lebih rendah telah dipenuhi. Ini bermakna proses memenuhi keperluan ini merupakan sesuatu yang dinamik dan berterusan daripada hirarki yang lebih rendah kepada peringkat yang paling tinggi iaitu *self-actualisation*.

Teori Hirarki Keperluan ini banyak digunakan kerana ia memberikan satu permulaan yang berguna di dalam memahami persoalan dalaman individu berhubung dengan proses motivasi. Namun begitu kajian-kajian yang berkaitan dengan teori ini dikatakan sedikit kerana ia merupakan satu teori yang sukar. Malah Maslow sendiri telah menyuarakan kesangsian beliau berhubung dengan aplikasi teori berkenaan.

Terdapat kajian-kajian yang menyokong pendapat Maslow bahawa seseorang itu tidak akan berusaha untuk memenuhi peringkat keperluan yang lebih tinggi selagi keperluan asas mereka tidak dipenuhi.²⁰ Namun begitu terdapat sedikit sahaja bukti yang menyokong bahawa seseorang itu mesti memenuhi keperluan mereka berdasarkan turutan hirarki sebagaimana ditetapkan oleh Maslow. Malah mengikut David J. Cherington²¹ tidak terdapat bukti-bukti yang menunjukkan seseorang itu mempunyai lima (tidak lebih, tidak kurang) peringkat keperluan. Begitu juga tidak ada bukti-bukti empirikal yang peringkat-peringkat keperluan tadi wujud dalam bentuk hirarki sebagaimana dicadangkan oleh Maslow. Mungkin kepada

²⁰ Betz, E.L., "Two Tests of Maslow's Theory of Need Fulfillment", Journal of Vocational Behavior, 24, 1984, m.s. 204-220.

²¹ David J. Cherington, "Need Theories of Motivation", Steers, R.M., and Porter, L.W., (ed.), Motivation and Work Behaviour, 5th. Edition, (New Jersey: McGraw-Hill International Editions, 1991) m.s. 37-38.

sesetengah individu menganggap *esteem needs* sebagai keperluan asas berbanding dengan keperluan keselamatan atau *safety needs*. Begitu juga pendapat Maslow yang mengatakan bahawa kepuasan memenuhi sesuatu keperluan akan mendorong seseorang berusaha untuk memenuhi peringkat yang lebih tinggi sukar diterima. Ini ialah kerana keperluan-keperluan di peringkat yang lebih tinggi mampu mempengaruhi perlakuan seseorang walaupun keperluan diperangkat yang lebih rendah belum tercapai sepenuhnya.

Di samping itu kajian yang dijalankan oleh Mitchell dan Moudgill ke atas sekumpulan akauntan dan jurutera mendapati bahawa terdapat bukti-bukti statistik yang menyokong wujudnya pembahagian yang dibuat oleh Maslow. Namun begitu kajian mereka menunjukkan wujudnya perbezaan yang ketara di antara keperluan berbentuk *lower-order* dan *high-order* berbanding dengan lima klasifikasi yang dibuat Maslow.²² Manakala kajian yang dijalankan oleh Hall dan Nougaim (1968) pula yang membuat kajian bagi menguji sejauhmana wujudnya hubungkait di antara perubahan di dalam keperluan atau *need changes* dengan kekuatan terhadap keperluan atau *need strengths* berdasarkan jangkaan teori Maslow, mendapati bahawa sedikit sahaja bukti-bukti

²² Vance F. Mitchell and Pravin Moudgill, "Measurement of Maslow's Need Hierarchy", Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 16, 1976, m.s. 334-349, di dalam Burt Scanlon and Bernard Keys, Management and Organizational Behavior, 2nd Edition, 1983, John Wiley & Sons, Inc., m.s.226-227.

yang menyokong kebenaran teori ini.

Teori ini mungkin mempunyai sedikit kebenaran sekiranya setiap orang itu dilihat sebagai satu kelompok manusia berbanding dengan peringkat individu. Di peringkat individu teori ini pada umumnya gagal untuk menjangkakan perlakuan seseorang kerana ia adalah satu proses yang kompleks. Ini bermakna adalah sukar untuk melihat perhubungan di antara sesuatu perlakuan dengan keperluan seseorang pada suatu masa tertentu. Keadaan ini menyebabkan kajian-kajian yang dijalankan gagal untuk mengesahkan kewujudan hirarki keperluan sebagaimana yang dicadangkan oleh Maslow.

2.3.2 Teori ‘Existence, Relatedness and Growth’ (ERG)

Keperluan lima peringkat seperti yang dicadangkan oleh Maslow diringkaskan oleh Clay Alderfer (1972) kepada tiga peringkat keperluan manusia iaitu kewujudan atau *Existence Needs*, perhubungan atau *Relatedness Needs* dan pertumbuhan atau *Growth Needs*.²³ *Existence Needs* adalah keperluan seseorang individu terhadap aspek kebendaan dan kesejahteraan hidup yang dipenuhi melalui makanan, air, udara, tempat tinggal, upah, suasana tempat bekerja dan seumpamanya. Peringkat *Relatedness Needs* adalah keperluan untuk

²³ Clayton P. Alderfer, *op.cit.*

mewujudkan serta mengekalkan perhubungan yang bermakna dengan orang lain, termasuk keluarga, teman, penyelia dan rakan sekerja. Berbeza dengan ‘existence needs’, kepuasan bekerja adalah hasil daripada perkongsian, saling faham memahami dan pengaruh interaksi sesama pekerja. Manakala *Growth Needs* pula adalah keperluan untuk menjadi lebih kreatif, memberi sumbangan yang bermakna dan produktif serta dapat menggunakan potensi yang ada untuk kemajuan diri sendiri.

Jika dibuat perbandingan di antara Teori E.R.G. dan Teori Hirarki Keperluan Maslow, terdapat beberapa perbezaan yang nyata. Perbezaan pertama adalah dari segi tafsiran terhadap kategori keperluan sebagaimana dijelaskan di dalam Gambarajah 2 di bawah.

Gambarajah 2: Perbandingan Teori Maslow dan E.R.G

Maslow Categories	E.R.G. Categories
Physiological	Existence
Safety-material	
Safety-interpersonal	
Love (belongingness)	Relatedness
Esteem-interpersonal	
Esteem-self confirmed	
Self-actualization	Growth

Sumber: Clayton P. Alderfer, Existence, Relatedness, and Growth, (New York: The Free Press, 1972). m.s. 25.

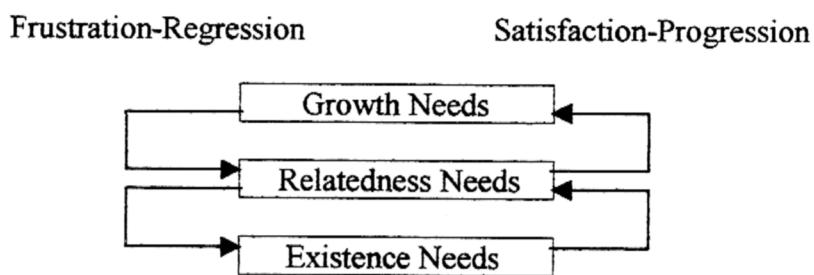
Daripada gambarajah di atas, hanya keperluan keselamatan yang berkaitan dengan kewujudan psikologi sahaja yang dimasukkan ke dalam kategori *existence* oleh Alderfer. Sebagai contoh, ancaman fizikal terhadap seseorang dimasukkan oleh Alderfer ke dalam kategori pertama, tetapi ancaman psikologi yang dianggap seakan-akan sama dengan kasih sayang diletakkan di bawah kategori *relatedness needs*. Begitu juga Alderfer memasukkan keperluan *esteem* di dalam kategori *relatedness* memandangkan Maslow melihat ia sebagai asas kepada penghormatan yang diterima oleh seseorang daripada orang lain.

Kedua, Teori E.R.G. tidak mengandaikan wujudnya pembahagian keperluan berdasarkan hirarki yang ketat sebagaimana dicadangkan oleh Maslow. Walaupun menurut pandangan Maslow bahawa “man lives by bread alone when he has no bread”, tetapi Alderfer menjelaskan bahawa seseorang itu masih bermotivasi akibat daripada perhubungannya dengan kumpulan individu yang lain. Mengikut teori ini, semakin banyak *existence needs* dipenuhi, semakin tinggi keinginan terhadap *relatedness needs* akan diperlukan, dan semakin banyak *relatedness needs* dipenuhi maka semakin tinggi keinginan terhadap *growth needs* diperlukan.

Perbezaan ketiga ialah berhubung dengan pendapat Maslow yang menyatakan bahawa motivasi seseorang itu berkemungkinan akan terjejas sebaik sahaja keperluannya telah dipenuhi. Alderfer telah menganjurkan bahawa hirarki keperluan boleh berfungsi secara berlawanan apabila keperluan di peringkat yang lebih tinggi tidak dapat dipenuhi menyebabkan keperluan di peringkat yang lebih rendah digerakkan semula.

Ciri utama Teori Keperluan Hirarki oleh Maslow ialah berdasarkan pandangan bahawa keperluan peringkat paling bawah mesti dipenuhi terlebih dahulu sebelum peringkat keperluan seterusnya muncul sebagai dorongan yang akan menggerakkan sesuatu perlakuan. Keadaan ini dikenali sebagai peningkatan kepuasan atau *satisfaction-progression* seseorang individu. Model E.R.G. bukan sahaja bersetuju dengan pandangan ini tetapi juga menjelaskan bahawa apabila seseorang itu mengalami kekecewaan kerana gagal mencapai peringkat keperluan yang lebih tinggi, maka peringkat keperluan yang lebih rendah seterusnya akan muncul kembali. Keadaan ini dikenali sebagai kemerosotan kekecewaan atau *frustration-regression*. Fenomena ini digambarkan oleh Gambarajah 3 di bawah.

Gambarajah 3 : Model Motivasi ERG



Sumber²⁴: Don Hellriegel and John W. Slocum, Jr. MANAGEMENT.

Terdapat beberapa kajian yang menyokong tiga peringkat keperluan yang dikenalpasti oleh Alderfer dan berpendapat bahawa keperluan seseorang itu didorong oleh tiga peringkat keperluan tersebut.²⁵ Apa yang lebih penting model E.R.G. ini ialah bagaimana sesebuah organisasi boleh menggunakan pendekatan *frustration-regression* dalam mengatasi masalah motivasi pekerja.

²⁴ Don Hellriegel and John W. Slocum, Jr. MANAGEMENT, 7th. Edition, (South-Western College Publishing, 1996) m.s. 417.

²⁵ Clayton P. Alderfer, "An Empirical Test of a New Theory of Human Needs," Organizational Behavior and Human Performance, 5, 1965, m.s. 142-175.

2.3.3 Teori Keperluan Kepada Pencapaian (McClelland's Achievement Motivation Theory)

Di bawah teori ini David McClelland menjelaskan bahawa seseorang itu memerlukan tiga keperluan atau penggerak ‘*motive*’ yang penting iaitu keperluan untuk pencapaian atau *need for achievement*, keperluan untuk bersama atau *need for affiliation* dan keperluan kepada kuasa atau *need for power* melalui interaksi mereka dengan persekitaran. *Need for Achievement* (nAch) adalah keinginan untuk mencapai kejayaan yang lebih cemerlang di tempat bekerja. Seseorang yang mempunyai keperluan yang tinggi terhadap pencapaian pada kebiasaannya suka memikul tanggungjawab, melaksanakan sesuatu tugas yang matlamatnya agak sukar dicapai dan inginkan maklumbalas yang cepat mengenai kejayaan daripada usaha yang telah dijalankan. Mereka juga lebih cenderung untuk bekerja bersendirian kerana mereka bersedia memikul tanggungjawab di atas kejayaan atau kegagalan mereka.

Keperluan yang kedua ialah *affiliation motive* (nAff) di mana seseorang itu ingin mewujudkan satu perhubungan yang rapat dan saling memahami dengan orang lain. Individu yang mempunyai rasa keperluan untuk bersama yang tinggi akan mudah diterima oleh kumpulan individu yang lain. Manakala *power motive* (nPow) pula ialah keinginan seseorang untuk mempengaruhi dan mengawal orang

lain. Mereka akan mencapai tahap kepuasan sekiranya dapat menggunakan kuasanya dalam menentukan perlakuan orang lain. Ini boleh dilakukan melalui dua cara iaitu kuasa individu atau *personal power* dan kuasa melalui pergaulan atau *socialized power*.²⁶ Dengan kuasa yang dimiliki, seseorang itu boleh mempengaruhi orang lain hanya dengan memperlihatkan penguasaan atau pengaruh mereka. Manakala *socialized power* boleh digunakan untuk mempengaruhi orang lain bagi mengatasi masalah organisasi dalam mencapai matlamatnya.

McClelland percaya bahawa kepuasan dan prestasi kerja yang tinggi dapat diwujudkan sekiranya penempatan kakitangan dilakukan secara berhati-hati dan mengambilkira keperluan-keperluan di atas. Pekerja-pekerja yang mempunyai ‘nAch’ yang tinggi boleh diberi tugas yang lebih mencabar. Seseorang yang mempunyai ‘nPow’ yang tinggi boleh memegang jawatan pengurusan yang boleh menggerakkan dan menguasai pekerja-pekerja lain. Manakala kakitangan yang memiliki ‘nAff’ yang tinggi pula boleh mengisi jawatan yang memerlukan pergaulan dan interaksi dengan semua peringkat kakitangan.

²⁶ McClelland, David C., “The Two Faces of Power”, Journal of International Affairs, 24, 1970, m.s. 29-47.

McClelland juga memberi penekanan terhadap pentingnya latihan atau pendedahan kepada pengalaman yang baru dalam usaha meningkatkan pencapaian seseorang. Menurut beliau suasana yang diwujudkan bagi pencapaian adalah lebih penting berbanding dengan ‘nAch’ itu sendiri. Dengan kata lain keperluan kepada pencapaian boleh diperkembangkan. Ini dibuktikan oleh beliau apabila kanak-kanak yang diberi latihan untuk berjaya gagal disebabkan oleh persekitaran yang tidak sesuai. Tetapi apabila diwujudkan persekitaran yang boleh memupuk ke arah pencapaian maka kemungkinan untuk kanak-kanak tersebut berjaya adalah lebih besar.

Terdapat kritikan terhadap teori pencapaian ini. Penggunaan teknik TAT (Thematic Apperception Test) yang digunakan oleh McClelland dalam menentukan perlakuan seseorang dipersoalkan kesahihannya kerana terdapat unsur-unsur ‘bias’ di dalamnya. Di samping itu faktor persekitaran yang terkawal di dalam proses pembelajaran dipersoalkan kerana ia dianggap sebagai faktor sementara yang mempengaruhi perasaan sahaja dan bukannya satu perubahan kekal terhadap perlakuan seseorang.

2.3.4 Teori Dua Faktor Herzberg

Teori Dua Faktor yang diperkenalkan oleh Prof. Frederick Herzberg dan rakan-rakannya mempunyai pendekatan yang berbeza jika dibandingkan dengan teori-teori bercorak keperluan yang lain. Jika teori-teori berbentuk keperluan yang dibincangkan di atas memberi penekanan terhadap perbezaan individu tetapi Teori Dua Faktor ini memberi fokus terhadap sifat-sifat pekerjaan serta amalan organisasi di dalam menangani persoalan berhubung dengan faktor-faktor yang mendorong perlakuan manusia.²⁷ Teori ini berdasarkan kepada satu kajian yang dijalankan ke atas 228 jurutera dan akauntan bagi melihat perhubungan di antara tahap kepuasan bekerja dengan produktiviti. Mereka yang terlibat dengan kajian ini diminta mengingati kembali masa-masa yang seronok dan ketika-ketika yang tidak menyenangkan semasa menjalankan tugas dan seterusnya sebab-sebab berlakunya keadaan tersebut.

Hasil daripada kajian ini menyebabkan Herzberg dan rakan-rakan membuat kesimpulan bahawa terdapat dua set faktor yang mempengaruhi tahap kepuasan bekerja dan ketidakpuasan bekerja. Faktor-faktor yang menjadi pendorong dalam meningkatkan prestasi

²⁷ Herzberg, F., Mausner, B., and Snyderman Barbara B., op.cit.

kerja dikenali sebagai faktor-faktor penggerak atau *motivator*. Menurut Herzberg, “It is primarily the ‘motivators’ that serve to bring about the kind of job satisfaction and the kind of improvement in performance....”²⁸

Terdapat lima faktor yang mempengaruhi tahap kepuasan bekerja iaitu pencapaian, pengiktirafan, jenis/corak kerja, tanggungjawab dan kemajuan diri. Menurut beliau lagi faktor-faktor penggerak ini akan meningkatkan tahap motivasi kerana faktor-faktor inilah yang menjadikan sesuatu kerja itu menarik.

Pendapat Herzberg disokong oleh Paul W.J. & Robertson apabila mereka menjelaskan bahawa faktor *motivator* sebagai, “..... Associated with job satisfaction, are all concerned with the task itself, their theme is job content. Because of their apparent capacity to create job interest and willing effort, they have been termed the ‘motivator.’”²⁹

Manakala faktor-faktor yang dianggap sebagai penghalang kepada kepuasan bekerja dikenali sebagai faktor-faktor kesihatan atau *hygiene*. Ini termasuklah keadaan tempat bekerja, dasar dan pentadbiran organisasi, penyeliaan, rakan sekerja, gaji, status dan

²⁸ Ibid., m.s. 114.

²⁹ W.J. Paul and K.B. Robertson, Job Enrichment & Employee Motivation, (United Kingdom: Research on Imperical Chemical Industries Ltd., 1967-1968) m.s. 14.

jaminan kerja atau *job security*. Kehadiran faktor-faktor ini boleh mengekalkan motivasi pekerja pada suatu tahap tertentu, namun begitu tidak semestinya dapat meningkatkan tahap motivasi berkenaan. Sehubungan dengan itu, Herzberg berpendapat bahawa walaupun faktor-faktor persekitaran perlu di dalam mengekalkan kepuasan bekerja, hanya faktor-faktor *motivator* yang akan meningkatkan tahap kepuasan bekerja seseorang.³⁰ Menurut beliau lagi memandangkan faktor-faktor *hygiene* tidak dapat merangsang prestasi pekerja, pihak pengurusan perlu memberi perhatian terhadap faktor-faktor *motivator* bagi mengatasi masalah tersebut. Namun begitu faktor-faktor *hygiene* ini tidak boleh diabaikan sekiranya kandungan kerja atau *job content* berubah. Apabila semua aspek persekitaran tempat bekerja adalah menggalakkan maka perubahan di dalam kandungan kerja boleh memberi hasil yang positif.³¹

Teori Dua Faktor Herzberg ini telah menimbulkan banyak kontroversi berbanding dengan teori-teori motivasi yang lain. Walaupun Herzberg berpendapat hanya faktor-faktor *motivator* yang mempengaruhi tahap motivasi seseorang, tetapi kajian mendapati

³⁰ Don Hellriegel and John W. Slocum, Jr., *op.cit.*, m.s. 420.

³¹ Brockner, J., Wiesenfeld, B.M., Reed, T., Grover, S., and Martin, C. "Interactive Effect of Job Content and Context on the Reaction of Layoff Survivors." *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 1993, m.s. 187-197.

bahawa pekerja-pekerja memberi tumpuan yang lebih terhadap faktor-faktor *hygiene* berbanding dengan faktor-faktor *motivator*.³² Penemuan ini telah menyokong kajian yang dijalankan oleh Fein yang mendapati bahawa hanya 8 hingga 12 peratus sahaja daripada pekerja yang bersetuju dengan faktor-faktor *motivator*.³³ Ini bermakna teori Herzberg yang mengenangkan idea-idea berguna dalam memahami proses motivasi tidak seharusnya diterima sebagai penjelasan yang muktamad berhubung dengan motivasi di tempat kerja.³⁴ Teori ini dilihat sebagai gagal memberi penjelasan berhubung dengan peranan wang/upah dan peranan penyeliaan di dalam mempengaruhi tahap motivasi seseorang pekerja.

Teori Dua Faktor Herzberg ini telah diperluaskan lagi oleh J. Richard Hackman dan Gred Oldham melalui *Job Enrichment Model* yang memberi fokus kepada perubahan terhadap sifat-sifat kerja atau *job characteristic* dalam usaha memberi dorongan kepada pekerja dan meningkatkan tahap kepuasan bekerja.³⁵ Model ini mencadangkan agar tugas/pekerjaan seseorang itu perlu dikaji semula bagi

³² Gerald J. Gorn and Rabindra N. Kanungo, "Job Involvement and Motivation: Are Intrinsically Motivated Managers More Job Involved?" *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 26, 1980, m.s. 265-277.

³³ Mitchell Fein, "Job Enrichment: A Reevaluation," *Sloan Management Review*, Winter 1974, m.s. 87.

³⁴ Saul W. Gellerman, "Motivating Man With Money," *Fortune*, Vol. LXXVII, No. 3, March 1968.

³⁵ Hackman, J.R., and Oldham, G.R., *Work Redesign*, (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1980).

mengenalpasti sifat-sifat kerja yang teras yang boleh diubah. Misalnya usaha yang diambil bagi meningkatkan pelbagai aspek kemahiran sesuatu tugas itu boleh membebankan seseorang pekerja yang telah pun mempunyai banyak tugas-tugas yang kompleks. Oleh itu dengan memahami keperluan seseorang pekerja yang inginkan pencapaian dan kemajuan diri, sesuatu tindakan yang lebih realistik boleh dilakukan dengan merekabentuk semula tugas/kerja mereka bagi meningkatkan prestasi dan kepuasan bekerja.

Model ini menjelaskan bahawa terdapat tiga peringkat psikologi yang penting iaitu (a) *experienced meaningfulness* yang merupakan tingkat persepsi seseorang pekerja terhadap pekerjaannya; (b) *experienced responsibility* iaitu sejauhmana seseorang itu rasa bertanggungjawab terhadap kualiti kerja yang dijalankan; dan (c) *knowledge of result* merupakan sejauhmana seseorang itu menerima maklumbalas mengenai kerja-kerja yang dijalankan dengan sempurna.

Tiga peringkat psikologi di atas penting dalam menilai bagaimana individu-individu yang berbeza akan bertindakbalas sekiranya kerja/tugas mereka diperkayakan. Seseorang yang mempunyai *growth-need strength* yang tinggi, iaitu berkemahanan tinggi untuk menerima cabaran dan menjalankan sesuatu tugas dengan sempurna berkemungkinan akan menerima dengan positif program

job-enrichment. Ini ialah kerana mereka mempunyai pengetahuan dan kemahiran untuk menjalankan tugas-tugas mereka dan berpuashati dengan faktor-faktor *hygiene* seperti gaji, jaminan kerja, suasana tempat bekerja, penyeliaan dan seumpamanya. Manakala seseorang yang mempunyai *growth-need strength* yang rendah, iaitu mereka yang tidak mempunyai pengetahuan dan kemahiran atau tidak berpuashati dengan *job context*, mereka akan mengalami masalah tekanan dan ketidakpuasan kerja.

2.4 TEORI-TEORI MOTIVASI BERCORAK PROSES

2.4.1 Teori ‘Expectancy’ Oleh Vroom

Teori Jangkaan atau *Expectancy* pada asalnya dikenali sebagai Teori ‘Valence, Instrumentality, Expectancy’ (VIE) telah lama mendominasikan kajian dan aplikasi berhubung dengan tingkahlaku manusia.(Vroom, 1964; Lawler, 1973; Mitchel, 1982; Thierry, 1984; Petri, 1986; Ilgen dan Klein, 1989).³⁶ Teori ini diutarakan oleh Victor Vroom³⁷ dan kemudiannya telah dikembangkan oleh pakar-pakar motivasi seperti Lyman Porter dan Edward Lawler.³⁸ Teori ini menjelaskan bahawa seseorang itu akan membuat pilihan secara rasional di antara beberapa perlakuan kerana mereka menjangkakan perlakuan tersebut akan menjuruskan kepada satu atau lebih hasil yang diingini. Beliau juga berpendapat bahawa seseorang itu akan bermotivasi untuk meningkatkan prestasi kerja mereka sekiranya pada tanggapan mereka akan memperolehi sesuatu ganjaran hasil dari usaha yang dijalankan.

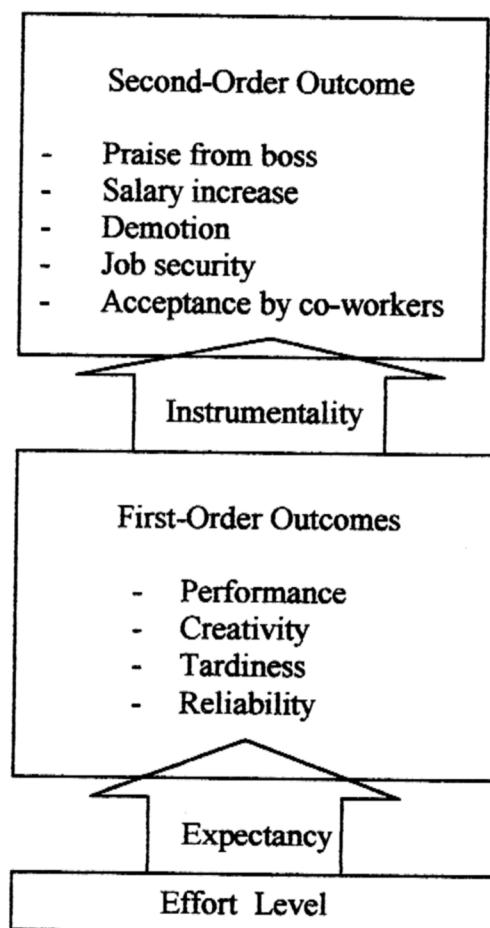
³⁶ Henk Thierry, “Pay and Payment System” di dalam Jeans F. Hartley and Geoffrey M. Stephenson, (ed.) Employment Relations.

³⁷ Vroom, V.H., op.cit.

³⁸ Lyman W. Porter and Edward E. Lawler III, Managerial Attitudes and Performance, (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, Inc. and the Dorsey Press, 1968).

Konsep V.I.E yang dikemukakan oleh Vroom di dalam mempengaruhi tahap motivasi seseorang dapat dijelaskan dalam bentuk Gambarajah 4 di bawah.

Gambarajah 4 : Konsep Utama Teori Jangkaan Vroom



Sumber: Don Hellriegel dan John W. Slocum, Jr. MANAGEMENT, m.s. 425.

Expectancy merupakan suatu kepercayaan bahawa sesuatu usaha itu akan menjurus kepada hasil di peringkat pertama atau *first-order outcomes* iaitu perlakuan yang berkaitan dengan kerja seperti prestasi kerja, kreativiti, boleh dipercayai atau kelambatan yang merupakan hasil secara langsung dari sesuatu usaha yang dijalankan. *Instrumentality* merupakan tanggapan seseorang terhadap perhubungan di antara hasil di peringkat pertama dengan pencapaian hasil di peringkat kedua atau *second-order outcomes* seperti mendapat kepujian, kenaikan pangkat, penerimaan oleh rakan sekerja dan seumpamanya. *Second-order outcomes* merupakan hasil yang diperolehi samada positif atau negatif yang ditentukan oleh hasil atau perlakuan di peringkat pertama.

Manakala *valence* adalah nilai atau ukuran yang diberikan oleh seseorang kepada hasil peringkat pertama atau kedua yang boleh menggerakkan perlakuan dan mempengaruhi keputusan seseorang. Sebagai contoh seseorang pekerja itu mungkin menilai pangkat atau peluang untuk kemajuan diri sebagai matlamat utama kerjaya mereka manakala pekerja yang lain pula meletakkan faedah-faedah persaraan atau suasana bekerja yang baik menarik minat mereka. Namun begitu teori ini hanya membuat andaian tentang kewujudan *valence* dan mempengaruhi perlakuan seseorang. Hakikat ini juga diakui oleh

Lawler (1971) bahawa adalah sukar untuk menentukan *valence* kerana ia merupakan satu konsep yang tidak jelas.³⁹

Berdasarkan gambarajah di atas, motivasi adalah ditentukan oleh tanggapan seseorang terhadap perhubungan di antara usaha serta perlakuan dan harapan bahawa sesuatu perlakuan itu (first-order outcome) akan menghasilkan sesuatu yang diingini (second-order outcome). Ini sebagaimana dijelaskan oleh Vroom bahawa seseorang akan bermotivasi, serta dapat menghasilkan prestasi kerja yang cemerlang apabila ia beranggapan akan memperolehi sesuatu ganjaran yang diperlukannya.⁴⁰

2.4.2 Teori Kesetaraan (Equity) oleh Adam

Teori Kesetaraan atau *Equity Theory* seperti yang dikemukakan oleh J.S. Adams (1963) memperkatakan tentang tanggapan seseorang pekerja mengenai keadilan ganjaran yang diterima oleh mereka.⁴¹ Teori ini menjelaskan bahawa setiap pekerja akan membandingkan sumbangan yang diberi kepada organisasi iaitu *input* seperti pengalaman, kemahiran dan usaha mereka dengan *outcome* yang

³⁹ John Jung, Understanding Human Motivation: A Cognitive Approach, (New York: Macmillan Publishing Co., Inc., 1978) m.s.176.

⁴⁰ Vroom, op.cit.

⁴¹ J. S. Adams, "Toward an Understanding of Inequity", Journal of Abnormal and Social Psychology, 67, (1963) m.s. 425 di dalam Jerry L. Gray and Frederick A. Starke, op.cit., m.s. 46.

diterima seperti gaji, penghargaan dan lain-lain ganjaran dan seterusnya membandingkan *input* dan *outcome* rakan sekerja yang mempunyai kedudukan yang sama dengan mereka.⁴²

Hasil daripada perbandingan yang dibuat, pekerja akan merasakan berlaku ketidaksamaan sekiranya nisbah di antara *input* dan *outcome* adalah tidak sama. Dua keadaan mungkin berlaku iaitu *underrewarded* atau *overrewarded*. Sekiranya pekerja merasakan bahawa telah wujudnya ketidaksamaan dalam memberi ganjaran, mereka akan mengambil salah satu alternatif berikut sebagai usaha untuk mengurangkan ketidaksamaan tersebut.

- a) Meningkatkan input bila mereka berpendapat telah menerima ganjaran yang berlebihan berbanding dengan rakan sekerja yang lain;
- b) Mengurangkan input bersesuian dengan ganjaran yang diterima berkurangan;
- c) Menukar pampasan yang diterima melalui proses undang-undang atau tindakan lain seperti pulang kerja lebih awal,

⁴² Thomas H. Stone, op.cit. m.s. 42.

- d) menubuhkan kesatuan sekerja atau seumpamanya;
- e) Mengubahsuai perbandingannya dengan memilih atau menggunakan orang lain untuk membandingkan semula prestasinya dengan rakan sekerja yang lain;
- f) Mengubah hakikat sebenar dengan merasionalkan kebenaran ketidakadilan; dan
- g) Meninggalkan pekerjaan sekiranya masalah ketidaksamaan tidak dapat diatasi.

Memandangkan teori ini masih dianggap baru dan hanya memberi tumpuan kepada peranan upah di dalam menentukan keadilan maka kajian-kajian seterusnya terhadap aspek-aspek ganjaran yang lain adalah penting bagi menentukan kesesuaian teori ini di dalam menilai perlakuan dan tahap motivasi seseorang pekerja.

2.4.3 Teori Pengukuhan (Reinforcement Theory)

Teori pengukuhan ini berdasarkan kajian yang dijalankan oleh B.F. Skinner⁴³ yang merumuskan bahawa perlakuan seseorang itu adalah didorong oleh akibat langsung daripada perlakuan tersebut. Sekiranya sesuatu perlakuan itu diperkuuhkan secara positif, besar kemungkinannya perlakuan tersebut diulangi, begitulah juga sebaliknya. Dengan kata lain teori ini mencadangkan bahawa tingkahlaku seseorang terbentuk hasil daripada ganjaran atau *rewards* dan hukuman atau *punishment*. Pendekatan yang digunakan oleh B. Skinner ini juga dikenali sebagai Teori Pengubahsuaian Perlakuan (*Behavior Modification Theory*) atau Maklumbalas Prestasi dan Pengukuhan Positif (*Performance Feedback and Positive Reinforcement*).⁴⁴

Menurut W. Clay Hamner dan Ellen P. Hamner, kefahaman mengenai sistem maklumbalas prestasi dan pengukuhan positif akan membantu organisasi daripada mengulangi kesilapan berhubung dengan usaha memotivaskan pekerja-pekerja. Mereka seterusnya menjelaskan, “In many instances employees are given rewards that are not conditional or contingent on behavior the manager wishes to

⁴³ Skinner, B.F., Contingencies of Reinforcement, (New York: Appleton-Century-Crofts, 1969).

⁴⁴ W.Clay Hamner and Ellen P. Hamner, “Behavior Modification on the Bottom Line,” Organizational Dynamics, Sperry, 1976. m.s. 4.

promote. Even when they are, long delays often intervene between the occurrence of the desired behavior and its intended consequences. Special privileges, activities, and rewards are often furnished according to the length of service rather than performance requirements. In many cases, positive reinforcers are inadvertently made contingent upon the wrong kind of behavior. In short, intuition provides a poor guide to motivation.”⁴⁵

Berdasarkan teori ini, terdapat beberapa cara bagaimana pengukuhan positif dapat dilakukan, ini termasuklah kawalan pekerja di dalam melaksanakan sesuatu tugas, memberi lebih tanggungjawab, penglibatan pekerja, peluang mempelajari kemahiran yang baru, gaji dan pengiktirafan. Walau bagaimanapun pendekatan ini akan hanya memberi kesan sekiranya aspek-aspek berikut dipenuhi, iaitu (a) Pekerja-pekerja mempunyai maklumat yang jelas mengenai perlakuan yang diingini yang dan tidak diingini; (b) Maklumbalas yang berterusan mengenai jenis dan kualiti kerja yang diperlukan termasuk kesilapan yang dilakukan; (c) Menyediakan sokongan dan bantuan terhadap pekerja yang memerlukan peningkatan prestasi kerja; dan (d) Memberi ganjaran yang bersesuaian terhadap pekerja yang menunjukkan prestasi kerja yang baik. Jangan memberi ganjaran yang

⁴⁵ Ibid., m.s. 6.

sama kepada semua pekerja apabila terdapat tingkat prestasi yang berlainan di antara pekerja.

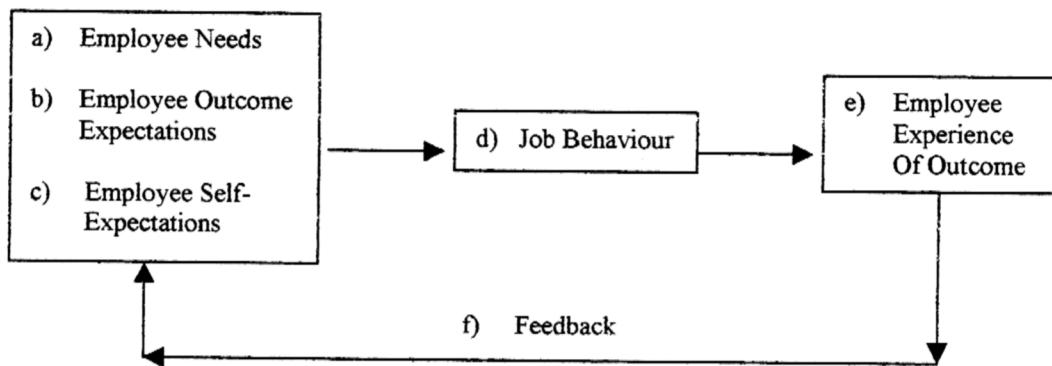
2.5 **RUMUSAN TEORI-TEORI MOTIVASI**

Berdasarkan teori-teori motivasi di atas, dapatlah dirumuskan bahawa motivasi memainkan peranan penting di dalam menggerakkan, memandu dan mengekalkan sesuatu perlakuan di dalam mencapai sesuatu matlamat. Walaupun tidak terdapat satu teori motivasi yang lengkap di dalam menjelaskan semua aspek berhubung dengan motivasi,⁴⁶ tetapi teori-teori di atas adalah mencukupi bagi membantu organisasi memahami persoalan berhubung dengan motivasi pekerja mereka. Teori-teori motivasi bercorak keperluan atau *content/need* membantu organisasi memahami bagaimana faktor-faktor individu, tempat kerja dan persekitaran boleh mempengaruhi perlakuan seseorang pekerja. Manakala teori-teori bercorak *process* pula memberi tumpuan terhadap jangkaan atau ganjaran yang boleh mempengaruhi perlakuan di tempat bekerja.

Motivasi juga boleh dianggap sebagai satu proses yang membentuk satu pusingan yang mempunyai enam elemen penting seperti di dalam Gambarajah 5 di bawah.

⁴⁶ Richard M. Steers and Lyman W. Porter, Motivation and Work Behaviour, 5th. Edition (New Jersey: McGraw Hill International Editions, 1991) m.s. 577.

Gambarajah 5 : Lingkaran Motivasi



Sumber: Work Motivation Model for Developing Countries, edited by Rabindra N. Kanungo and Manuel Mendonca.

Berdasarkan gambarajah di atas, (a) merupakan keperluan pekerja seperti upah, kemajuan peribadi, jaminan kerja; (b) merupakan jangkaan pekerja berhubung dengan sejauhmana sesuatu perlakuan itu akan menjurus kepada hasil bagi memenuhi sesuatu keperluan; (c) merupakan jangkaan keberkesanan pekerja mengenai sejauhmana seseorang itu dapat menjalankan sesuatu perlakuan kerja yang diperlukan; (d) perlakuan kerja seseorang pekerja; (e) hasil yang diperolehi dan (f) maklumbalas hasil daripada perlakuan kerja.

Dalam usaha meningkatkan tahap motivasi kakitangan , adalah penting bagi sesebuah organisasi menganalisa serta mempengaruhi elemen-elemen yang terdapat di dalam lingkaran tersebut. Organisasi seharusnya mengetahui apakah keperluan-keperluan utama dan jangkaan pekerja mereka serta bagaimana keperluan dan jangkaan ini dapat dipenuhi dengan menggunakan pendekatan-pendekatan motivasi yang bersesuaian.

2.6 **KAJIAN-KAJIAN DI MALAYSIA**

Sebenarnya kajian-kajian ilmiah berhubung dengan aspek-aspek motivasi terutamanya yang melibatkan pekerja-pekerja di sektor awam tidak banyak dilakukan. Kajian-kajian yang dijalankan lebih tertumpu kepada aspek-aspek berkaitan dengan kepuasan bekerja dan lebih bersifat kajian kes yang melibatkan sesebuah organisasi. Oleh yang demikian adalah sukar bagi menggunakan setiap penemuan daripada kajian-kajian tersebut bagi mencapai satu kata sepakat berhubung dengan tahap motivasi pekerja-pekerja di sektor awam secara keseluruhannya.

Di antara kajian yang telah dijalankan berhubung dengan kepuasan bekerja ialah Tam (1986) yang menjalankan satu kajian kes berhubung dengan pekerja-pekerja awam di Kementerian Pertahanan; Nazir (1986) membuat kajian bagi mengukur dan menganalisa corak dan bentuk sikap serta kepuasan

bekerja kakitangan Pejabat Besar Pos Kuala Lumpur; Yap (1989) mengenai kepuasan bekerja di kalangan doktor di hospital-hospital kerajaan; Hajjah Rokiah (1989) menjalankan kajian berhubung dengan kepuasan bekerja kakitangan wanita di Jabatan Kastam dan Eksais Diraja, Wilayah Persekutuan; Lim (1990) menggunakan pekerja-pekerja di firma berdasarkan logam sebagai fokus kajiannya dan Lee (1995) yang menjalankan kajian kepuasan bekerja di kalangan jurutera ekoran daripada masalah *turnover* yang tinggi di firma-firma perunding.

Kajian yang boleh dikatakan menyeluruh mengenai motivasi di sektor awam pernah dijalankan oleh Unit Pemodenan Tadbiran Malaysia (MAMPU), Jabatan Perdana Menteri pada tahun 1989. Namun ia merupakan satu kajian pendapat pekerja-pekerja sektor awam bagi mendapatkan gambaran umum mengenai suasana bekerja serta mengenalpasti faktor-faktor motivasi di kalangan pekerja Perkhidmatan Awam di seluruh negara termasuk Sabah dan Sarawak. Kajian ini mendapati bahawa terdapat lima faktor utama yang dianggap mempengaruhi motivasi iaitu peluang kenaikan pangkat, jaminan kerja, peluang latihan dan kemajuan diri, hubungan pekerja dan peluang mengemukakan idea. Kajian ini juga mendapati bahawa pekerja-pekerja Kumpulan Sokongan sangat berpuashati dengan faktor-faktor luaran atau *extrinsic* seperti penempatan, perhubungan, dasar/polisi jabatan, kepimpinan, penyeliaan dan suasana kerja. Manakala kakitangan Kumpulan A mencatatkan peratusan paling rendah bagi faktor-faktor tersebut.

Kajian ilmiah yang pernah dijalankan mengenai motivasi ialah oleh N. Danaraj (1983): Motivating The Malaysian Worker at Work: The Case of The Passenger Car Assembly Industry, Michael Lee Jchew Choy (1994): Employees Motivation: A Case Study at the Pos Malaysia Head Quarters, Zulkifli Hamzah (1995): Motivasi Pegawai Profesional Jabatan Kerja Raya: Satu Kajian Kes Di Ibu Pejabat JKR Malaysia dan Cecilia Tan (1997): Motivation In Tenaga Nasional Berhad (TNB).

Walau pun tujuan utama kajian-kajian di atas berkaitan dengan motivasi pekerja-pekerja di agensi-agensi berkenaan, tetapi pendekatan yang digunakan adalah berbeza. Michael (1994) mengkaji faktor-faktor mempengaruhi motivasi dari perspektif ‘Herzberg Motivation-Hygiene Theory’. Zulkifli (1995) menggunakan ciri-ciri individu, faktor kerja/tugas dan faktor interaksi/persekutaran sebagai pembolehubah yang mempengaruhi motivasi. Manakala Cecilia Tan (1997) pula melihat sejauhmanakah program-program kewangan dan bukan kewangan di TNB dalam meningkatkan tahap motivasi pekerja-pekerjanya.

Kajian-kajian di atas walau pun lebih bersifat setempat dan sukar digeneralisasikan penemuannya, tetapi kajian-kajian tersebut mempunyai kekuatan masing-masing kerana secara saintifik telah mengenalpasti pelbagai aspek berhubung dengan motivasi berdasarkan situasi tempatan.

Memandangkan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi merupakan sesuatu yang bersifat sejagat, kajian-kajian lalu sekadar menguatkan lagi kebenaran pendapat pakar-pakar motivasi berhubung dengan perlakuan manusia di tempat kerja. Apa yang membezakan ialah sesetengah faktor itu menjadi begitu dominan bagi kelompok-kelompok pekerja tertentu serta lokasi/persekutaran yang berbeza.

Zulkifli (1995) misalnya mendedahkan bahawa faktor gaji dan kemudahan sampingan yang lain bukan merupakan faktor yang mempengaruhi secara signifikan tahap motivasi pegawai-pegawai profesional di JKR. Sebaliknya faktor-faktor seperti skim perkhidmatan, pengiktirafan, peluang kemajuan kerjaya, jenis/corak kerja, penyeliaan dan persekitaran mempunyai hubungan yang signifikan dengan tahap motivasi. Michael (1994) pula mendapati bahawa *hygiene factors* memainkan peranan yang signifikan dalam mempengaruhi tahap motivasi dan sebaliknya *motivator factors* merupakan penyebab kepada rasa tidak puas hati pekerja-pekerja. Penemuan ini adalah bertentangan dengan teori dua faktor yang diutarakan oleh Herzberg. Kajian oleh Cecilia Tan (1997) pula mendedahkan bahawa memenuhi keperluan *basic needs* pekerja semata-mata hanya boleh meningkatkan moral, semangat berpasukan dan produktiviti tetapi gagal untuk meningkatkan motivasi pekerja-pekerja. Hasil daripada kajian tersebut, beliau mendapati bahawa program peningkatan motivasi di TNB tidak berkesan kerana tumpuan lebih diberikan dalam memenuhi keperluan asas pekerja sahaja tanpa mengambil

kira keperluan-keperluan yang lain. Penemuan ini menyokong Teori Hirarki Keperluan yang menyatakan tahap motivasi seseorang pekerja itu dipengaruhi oleh keinginan untuk memenuhi pelbagai keperluan.

Penemuan daripada kajian-kajian lalu berhubung dengan kepuasan bekerja atau *job satisfaction* telah menunjukkan bahawa terdapat perkaitan yang signifikan di antara faktor-faktor dalaman atau *intrinsic* dan faktor-faktor luaran atau *extrinsic* dengan tahap kepuasan bekerja. Namun begitu pengaruh faktor-faktor ini adalah berbeza-beza mengikut lokasi dan kelompok pekerja tertentu. Yap (1989) semasa mengkaji tahap kepuasan bekerja di kalangan doktor mendapati bahawa walau pun pada keseluruhannya doktor-doktor tidak meletakkan faktor *economic rewards* sebagai faktor yang signifikan berbanding dengan faktor-faktor lain, tetapi doktor-doktor yang lebih muda beranggapan sebaliknya. Lee (1995) pula mendapati bahawa jurutera tidak berpuashati dengan upah dan ganjaran, iklim organisasi, *off-the-job rewards* dan perhubungan antara pegawai atasan dengan kakitangan bawahan. Manakala Nazir (1986) mendapati bahawa aspek-aspek pengiktirafan, suasana persekitaran, kemajuan kerjaya dan faktor ganjaran kewangan merupakan faktor-faktor penghalang terhadap usaha peningkatan tahap motivasi pekerja-pekerja di Pejabat Pos Besar Kuala Lumpur.

Kajian-kajian ilmiah yang berkaitan dengan motivasi dan kepuasan bekerja walau pun sedikit dan lebih bercorak kajian kes, tetapi penemuan daripada kajian-kajian ini penting sebagai bahan rujukan oleh pihak-pihak tertentu dalam memahami perlakuan individu di tempat kerja mereka. Memandangkan kajian-kajian ini mengambil kira keadaan tempatan maka penemuan-penemuannya dianggap lebih realistik dan ini boleh membantu dalam usaha meningkatkan tahap motivasi dan produktiviti pekerja-pekerja sama ada di sektor awam ataupun swasta.