

MOTIVASI

PERKHIDMATAN

AWAM



DALAM KALANGAN NEGARA MAJU DAN MEMBANGUN

MUHAMAD ALI EMBI
SYAMSIR SAILI

MOTIVASI PERKHIDMATAN

AWAM



MUHAMAD ALI EMBI, PhD
Universiti Utara Malaysia

SYAMSIR SAILI, PhD
Universitas Negeri Padang



ITBM

Institut Terjemahan & Buku Malaysia
Kuala Lumpur
2013

Buku **Motivasi Perkhidmatan Awam dalam Kalangan Negara Maju dan Membangun** ini diterbitkan oleh Institut Terjemahan & Buku Malaysia Berhad.

INSTITUT TERJEMAHAN & BUKU MALAYSIA BERHAD

(No. Syarikat: 276206-D)
Wisma ITBM, No. 2, Jalan 2/27E
Seksyen 10, Wangsa Maju
53300 Kuala Lumpur
Malaysia

Telefon: 603-41451800 Faks: 603-4142 0753
E-mel: publishing@itbm.com.my Laman Web: www.itbm.com.my

Cetakan Pertama 2013
Penerbitan © Institut Terjemahan & Buku Malaysia Berhad
Teks © Muhamad Ali Embi

Hak cipta terpelihara. Tidak dibenarkan mengeluarkan mana-mana bahagian teks, ilustrasi dan isi kandungan buku ini dalam apa-apa jua bentuk dan dengan apa-apa jua cara, sama ada secara elektronik, fotokopi, mekanik, rakaman atau cara lain kecuali dengan keizinan bertulis daripada Institut Terjemahan & Buku Malaysia Berhad (sebelum ini dikenal sebagai Institut Terjemahan Negara Malaysia Berhad), Wisma ITBM, No. 2, Jalan 2/27E, Seksyen 10, Wangsa Maju, 53300 Kuala Lumpur.

Perpustakaan Negara Malaysia

Data Pengkatalogan-dalam-Penerbitan

Muhammad Ali Embi

Motivasi perkhidmatan awam: Dalam kalangan
negara maju dan membangun/Muhammad Ali Embi, Syamsir Saili.
ISBN 978-967-430-045-6
1. Employee motivation. 2. Civil service. I. Syamsir Saili. II. Judul.
658.314

Reka Bentuk Kulit: IB Publishing & Advertising
Reka Letak: Akmal B.

Dicetak di Malaysia oleh:
Percetakan Nasional Malaysia Berhad (PNMB)
Jalan Chan Sow Lin
50554 Kuala Lumpur

KANDUNGAN

<i>SENARAI RAJAH</i>	<i>ix</i>
<i>SENARAI JADUAL</i>	<i>xi</i>
<i>PRAKATA</i>	<i>xiii</i>
BAB 1 PENDAHULUAN	
A. Pengenalan	1
B. Keperluan Motivasi dalam Pentadbiran dan Pengurusan	2
C. Objektif Penulisan dan Sistematis Perbincangan	3
D. Pengenalan Awal Konsep Motivasi, Perkhidmatan Awam dan Motivasi Perkhidmatan Awam	6
BAB 2 MOTIVASI DAN KEHIDUPAN MANUSIA	
A. Pemahaman Asas terhadap Motivasi	9
1. Motif	10
2. Motivasi	11
3. Motivator	15
B. Proses Pembentukan Motivasi	16

KANDUNGAN

C. Jenis-jenis Motivasi	21
D. Peranan dan Keperluan Motivasi bagi Manusia	23
E. Peranan Motivasi dalam Pekerjaan	27
BAB 3	TEORI-TEORI MOTIVASI DALAM SEKTOR AWAM
A. Teori Motivasi dalam Ilmu Pentadbiran dan Pengurusan	33
B. Sejarah Perkembangan Teori Motivasi	35
C. Teori-teori Motivasi Klasikal (Lama)	39
1. Teori Pengurusan Sainifik	39
2. Teori Perhubungan Manusia	41
3. Teori Sumber Manusia	43
4. Teori Pilihan Rasional	44
D. Teori-teori Motivasi Kontemporer (Moden)	46
1. Teori Kandungan	46
a. Teori Hierarki Keperluan	47
b. Teori ERG	50
c. Teori Motivasi Dua Faktor	51
d. Teori Pencapaian	53
2. Teori Proses	54
a. Teori Jangkaan	55
b. Teori Ekuiti	57
c. Teori Penetapan Matlamat	58
d. Teori Pengukuhan	60
E. Motivasi Ekstrinsik dan Motivasi Intrinsik	61
1. Motivasi Ekstrinsik	61
2. Motivasi Intrinsik	62
BAB 4	MOTIVASI PERKHIDMATAN AWAM DALAM KALANGAN PENJAWAT AWAM DI NEGARA-NEGARA MAJU
A. Pemahaman Konsep Motivasi Perkhidmatan Awam	65

KANDUNGAN

B. Motivasi Perkhidmatan Awam di Negara-negara Maju	68
C. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Perkhidmatan Awam	77
D. Pengaruh Motivasi Perkhidmatan Awam terhadap Pekerjaan	81

BAB 5 MOTIVASI PERKHIDMATAN AWAM DALAM KALANGAN PENJAWAT AWAM DI NEGARA-NEGARA SEDANG MEMBANGUN

A. Karakteristik Perkhidmatan Awam dan Penjawat Awam di Negara-negara Sedang Membangun	85
1. Terminologi Negara Sedang Membangun dan Dunia Ketiga	85
2. Karakteristik Perkhidmatan Awam dan Penjawat Awam di Negara-negara Sedang Membangun dan Dunia Ketiga	87
B. Motivasi Perkhidmatan Awam dalam Kalangan Penjawat Awam di Malaysia	93
1. Sejarah Ringkas Perkhidmatan Awam Malaysia	93
2. Permasalahan Perkhidmatan Awam dalam Kalangan Penjawat Awam di Malaysia	96
3. Motivasi Perkhidmatan Awam dalam Kalangan Penjawat Awam di Malaysia	98
C. Motivasi Perkhidmatan Awam dalam Kalangan Penjawat Awam di Indonesia	103
1. Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam Sistem Kepegawaian di Indonesia	103
2. Permasalahan Perkhidmatan Awam dalam Kalangan PNS di Indonesia	105

KANDUNGAN

3. Motivasi Perkhidmatan Awam dalam Kalangan PNS di Indonesia	112
BAB 6 PERBEZAAN PANDANGAN MENGENAI KEPENTINGAN TERHADAP WANG DALAM KAJIAN MOTIVASI PERKHIDMATAN AWAM	
A. Kepentingan Wang dalam Kehidupan Manusia	119
B. Ganjaran Kewangan dan Motivasi	121
C. Perbezaan Pandangan mengenai Kepentingan terhadap Wang dan Hubung kaitnya dengan Motivasi Perkhidmatan Awam	123
<i>PENUTUP</i>	131
<i>BIBLIOGRAFI</i>	135
<i>BIODATA PENULIS</i>	143

SENARAI RAJAH

Rajah 1	Rangkaian Keperluan atau Motivasi dalam Pencapaian Matlamat	17
Rajah 2	Pembentukan Motivasi Pengurusan	19
Rajah 3	Proses menurut Aldag dan Stearns	20
Rajah 4	Hubungan antara Motivasi dan Prestasi/Hasil Kerja	31
Rajah 5	Pemenuhan keperluan manusia menurut Teori Kandungan	46
Rajah 6	Tahapan Keperluan menurut Teori Motivasi Maslow	48

SENARAI JADUAL

- Jadual 1** Perbandingan Pendapatan Per Kapita Beberapa Negara di Dunia 109
- Jadual 2** Perbandingan Gaji per Bulan antara PNS dan Pegawai Swasta di Indonesia mengikut Hasil Kajian Deon Filmer dan David L. Lindauer, 1998 111

PRAKATA

Penulis memanjatkan puji dan syukur kepada Allah S.W.T. yang telah melimpahkan rahmat dan kurnia serta taufik dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyiapkan penulisan buku *Motivasi Perkhidmatan Awam dalam Kalangan Negara Maju dan Membangun*.

Kami sengaja menulis buku ini dengan mengambil kira bahawa setakat ini memang banyak buku yang membincangkan tentang motivasi, namun buku-buku tersebut hanya lebih banyak membincangkan isu motivasi secara umum. Lagi pula perbincangan tentang motivasi dalam buku-buku itu hanya dibincangkan secara sepintas lalu dalam bab-bab tertentu sahaja. Di samping itu, buku-buku yang membahaskan tentang motivasi setakat ini lebih banyak diterjemahkan daripada buku-buku bahasa asing, terutama bahasa Inggeris, yang kadang-kadang agak sukar difahami kerana penterjemahannya yang kurang sesuai dengan kaedah bahasa sasaran serta diterbitkan dengan halaman yang tebal. Hal ini kadangkala membuatkan pembaca, termasuk para pelajar, berasa malas untuk membacanya. Oleh itu, kami cuba menulis buku ini sesederhana mungkin, tidak terlalu tebal, namun isinya cukup representatif, ringkas dan padat sehingga menarik dan seronok untuk dibaca.

PRAKATA

Sesuai dengan tajuk buku ini, Motivasi Perkhidmatan Awam, maka yang dibahas dan dihuraikan dalam buku ini adalah huraian-huraian yang berhubung kait dengan isu motivasi perkhidmatan awam dengan didahului dengan perbincangan mengenai motivasi secara umum sebagai penghantar pemahaman kepada motivasi perkhidmatan awam. Oleh itu, perbincangan dalam buku ini akan mencakupi; Motivasi dan Kehidupan Manusia, Teori-teori Motivasi dalam Pengkajian Sektor Awam, Motivasi Perkhidmatan Awam dalam Kalangan Penjawat awam di Negara-negara Maju, Motivasi Perkhidmatan Awam dalam Kalangan Penjawat awam di Negara-negara Sedang Membangun, dan Perbezaan Pandangan mengenai Kepentingan terhadap Wang dalam Kajian Motivasi Perkhidmatan Awam.

Buku ini memiliki keunggulan tersendiri kerana ia disusun dalam bentuk yang cukup praktis dan sederhana, tetapi cukup representatif dan menarik untuk dibaca. Huraianya tidak terlalu luas dan tidak pula terlalu ringkas, sehingga cukup mudah untuk difahami. Kami cuba menulisnya sepadat dan seringkis mungkin dengan harapan agar ia benar-benar dapat dijadikan panduan kepada para pembaca pada umumnya, terutama bagi mereka yang berkeinginan untuk mengetahui dan memahami selok-belok tentang Motivasi Perkhidmatan Awam.

Buku ini juga dirancang dan ditulis untuk dijadikan sebagai bahan rujukan kepada para pelajar, terutama pelajar universiti. Buku ini dijangkakan akan bermanfaat dalam memenuhi keperluan para pelajar dalam bidang pengurusan dan pentadbiran awam di pelbagai pusat pengajian tinggi. Buku ini ditulis setelah kami melakukan pelbagai kajian *literature* terhadap pelbagai buku sumber, baik dari dalam mahupun luar negara.

Kami sengaja menghimpun pelbagai buku sumber selama lebih kurang dua tahun, dari perpustakaan dalam negeri mahupun luar negara. Kemudian kami cuba merangkum pelbagai bahan motivasi perkhidmatan awam daripada pelbagai buku sumber itu dan menyajikannya dalam buku ini. Penulisan buku ini juga didorong oleh kekurangan buku-buku berkaitan Motivasi Perkhidmatan

PRAKATA

Awam yang dapat memenuhi harapan semua pembaca seperti yang terdapat dalam buku ini. Kami berharap, selepas membaca dan mempelajari buku ini, para pembaca mampu memahami dan memiliki pengetahuan tentang perkara-perkara yang berhubung kait dengan motivasi perkhidmatan awam.

Kami ingin mengucapkan setinggi terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian penulisan buku ini, terutama pihak, Universiti Utara Malaysia (UUM).

Bilangan mereka yang terlibat dalam menyiapkan buku ini terlalu ramai untuk disenaraikan satu persatu dalam prakata penghargaan ini. Oleh itu, amatlah sesuai seandainya penulis menyampaikan ucapan terima kasih sahaja kepada mereka sebagai satu kumpulan pembantu dalam penyelesaian penulisan buku ini.

Semoga Allah S.W.T. memberikan pahala dan balasan yang berlipat ganda kepada pihak-pihak yang telah menyokong penulis dalam menyelesaikan buku ini dan memberkati hasil kerja dan kejayaan yang penulis peroleh. Amin, Ya Rabbal alamin.

Wassalam,

Penulis,

Prof. Madya Dr. Muhamad Ali Embi

Dr. Syamsir Sali

Universiti Utara Malaysia (UUM)

Sintok, Kedah Darulaman 2012

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Pengenalan

Perbincangan mengenai motivasi dalam perkhidmatan awam beberapa dekad terakhir ini semakin sering muncul sebagai topik perbincangan yang semakin meluas dalam ilmu pentadbiran (*administration*), terutamanya ilmu pentadbiran awam (*public administration*). Munculnya minat bagi membincangkan isu motivasi dalam perkhidmatan awam antara lain berpunca daripada pelbagai perkara yang berlaku dalam kalangan pegawai dan penjawat awam berkaitan dengan rendahnya kualiti dan produktiviti mereka dalam pelbagai organisasi awam akhir-akhir ini.

Ada sebahagian daripada pegawai dan penjawat awam yang boleh dimotivasikan dan sebahagiannya lagi tidak. Bagi mereka yang kurang bermotivasi ataupun yang sukar dimotivasikan, perlu dikembang dan digunakan pelbagai cara yang boleh membangkitkan motivasi mereka, sehingga pada akhirnya boleh meningkatkan kualiti dan produktiviti kerja. Motivasi pula akan turut serta menentukan apa yang sebenarnya gaya amalan oleh para pegawai dan penjawat awam dalam menjalankan tugas dan kewajipan sebagai penjawat awam.

Setiap organisasi (jabatan), sama ada organisasi awam mahupun swasta, pasti memerlukan para pegawai dan pekerja yang produktif.

Sebuah organisasi hanya akan boleh mencapai matlamatnya dengan baik jika para pegawai dan kakitangannya boleh meningkatkan kualiti dan produktiviti. Produktiviti itu hanya boleh dicapai jika para pegawai dan kakitangannya itu memiliki motivasi yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaannya.

Walaupun demikian, usaha meningkatkan motivasi para pegawai dan pekerja dalam rangka meningkatkan kualiti dan produktiviti kerja bukan perkara yang mudah bagi seseorang pengurus. Seseorang pengurus perlu memiliki kecenderungan atau minat yang kuat dalam memotivasi para pegawai dan kakitangannya. Selain itu, pengurus itu mestilah mampu bersikap terbuka bagi mengekspresikan kesediaannya untuk membantu dan membina kerjaya para pegawai dan kakitangannya dengan cara memotivasikan mereka serta melakukan pelbagai usaha yang diperlukan, bagi mempertahankan orang yang berbakat dalam pekerjaannya.

Dari sisi lain, menguruskan para pegawai dan pekerja yang berkualiti memang bukan perkara yang mudah. Akan tetapi mengekalkan kualiti kerja mereka ternyata jauh lebih sukar. Seseorang pengurus boleh sahaja beranggapan bahawa seorang profesional mahu bekerja dalam organisasinya kerana ganjaran kewangan yang tinggi dan memperoleh pelbagai kemudahan yang menguntungkan. Namun tanpa memahami psikologi para pegawai dan kakitangannya itu, maka pada suatu masa mereka akan pergi meninggalkan organisasinya, kerana motivasi seseorang dalam bekerja ataupun memilih pekerjaan tidak sama.

B. Keperluan Motivasi dalam Pentadbiran dan Pengurusan

Dalam ilmu pentadbiran dan pengurusan (*management*) perkara yang berkaitan dengan motivasi sepatutnya menjadi perhatian yang serius. Seorang pengurus perlu mampu memotivasikan penjawat yang berada di bawah seliaannya agar boleh mencapai produktiviti yang tinggi. Para pegawai dan pekerja yang dimotivasikan dengan baik pasti boleh meningkatkan prestasi kerja (*job performance*) mereka, organisasi secara keseluruhan menjadi lebih baik dan akan berjalan lebih lancar. Sebaliknya para pegawai dan pekerja yang

PENDAHULUAN

tidak dimotivasikan dengan baik pula, pasti akan mengakibatkan organisasi tidak mencapai matlamatnya dengan baik.

Tugas utama seseorang pengurus adalah mendapatkan pekerja-penjawat bagi melaksanakan tugas-tugas asas dan membantu mencapai matlamat sesuatu organisasi atau unit-unit organisasi yang wujud di dalamnya. Oleh itu, seseorang pengurus perlu mampu membimbing kegiatan para penjawat bawah pengurusannya ke arah matlamat yang diinginkan dan untuk hal itu pengurus itu perlu mengetahui apakah yang menyebabkan seseorang terdorong melakukan sesuatu. Pendek kata, seorang pengurus perlu mampu dan mengetahui perkara-perkara yang boleh memotivasikan para penjawat bawahannya.

Dalam memotivasikan para pegawai dan kakitangan, seseorang pengurus perlu pula mempunyai kuasa bagi memilih orang bawahan yang pada pandangannya boleh bekerjasama dan memudahkannya untuk memberikan motivasi. Di samping itu, dalam memotivasikan para pegawai dan kakitangan, seorang pengurus perlu mampu mewujudkan komunikasi yang baik dan penyertaan daripada para pegawai dan penjawat bawahannya. Pengurus itu perlu berusaha supaya para pegawai dan kakitangannya diberikan kesempatan untuk memperkatakan mengenai masalah-masalah mereka sehingga mereka boleh ikut serta dalam perbincangan untuk memecahkan permasalahan itu. Dengan demikian, dijangkakan pengurus itu akan lebih mudah memberikan motivasi kepada mereka.

C. Objektif Penulisan dan Sistematika Perbincangan

Buku Motivasi Perkhidmatan Awam edisi pertama ini diharap akan menjadi garis panduan awal bagi para pembaca, termasuk para pelajar yang ingin mempelajari ilmu pentadbiran dan pengurusan secara lebih mendalam, terutama yang berhubungkait dengan isu Motivasi Perkhidmatan Awam (Motivasi Perkhidmatan Awam). Buku ini sengaja disusun dalam bentuk yang sistematik sehingga boleh membimbing pemikiran pembaca dalam mempelajari bahan-bahan tentang Motivasi Perkhidmatan Awam, bermula daripada bahan asas yang sederhana mengenai motivasi secara umum sampai

kepada bahan lanjutan yang lebih rumit tentang kes-kes Motivasi Perkhidmatan Awam yang lebih praktikal di pelbagai negara. Oleh itu, pembaca diharap memahami penghujahan yang terdapat dalam bab-bab awal terlebih dahulu sebelum meneruskan membaca penghujahan dalam bab-bab selanjutnya, kerana hujah-hujah itu saling berhubungkait antara satu dengan yang lainnya secara sistematik dan berhieraki.

Bahan-bahan dalam buku ini disusun dengan sistematik dan matlamat pembelajarannya adalah seperti berikut:

- Huraian dalam bab pertama daripada buku ini, iaitu Bab Pendahuluan. Bab Pendahuluan ini mengandungi asas-asas perbincangan dalam buku ini yang mencakupi Pengenalan; Keperluan Motivasi dalam Pentadbiran dan Pengurusan; Objektif Penulisan dan Sistematik Perbincangan; dan Pengenalan Awal Konsep Motivasi, Perkhidmatan Awam, dan Motivasi Perkhidmatan Awam.
- Dalam bab kedua penulis akan membincangkan tentang tinjauan konseptual mengenai Motivasi dan Kehidupan Manusia. Perbincangan ini akan mencakupi tentang Pemahaman Asas terhadap Motivasi; Proses Pembentukan Motivasi; Macam-macam Motivasi; Peranan dan Keperluan Motivasi bagi Manusia; dan Peranan Motivasi dalam Pekerjaan. Dengan pemahaman asas tentang motivasi ini dijangkakan para pembaca mampu memahami perbincangan selanjutnya dengan lebih mudah.
- Selanjutnya, dalam bab ketiga penulis akan membincangkan pula secara ringkas mengenai *Teori-teori Motivasi dalam Pengkajian Sektor Awam*. Perbincangan ini akan mencakupi pelbagai perkara mengenai Teori Motivasi dalam Ilmu Pentadbiran dan Pengurusan; Sejarah Perkembangan Teori Motivasi; Teori-teori Motivasi Klasik; Teori-teori Motivasi Kontemporari (Moden); dan Motivasi Ekstrinsik dan Motivasi Intrinsik.

PENDAHULUAN

- Manakala dalam bab keempat perbincangan akan diteruskan dengan pelbagai isu tentang Motivasi Perkhidmatan Awam dalam Kalangan Pegawai di Negara-negara Maju. Perbincangan ini akan mencakupi tentang Pemahaman konsep Motivasi Perkhidmatan Awam (MPA), Motivasi Perkhidmatan Awam (MPA) di Negara-negara Maju, Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Perkhidmatan Awam, dan Pengaruh Motivasi Perkhidmatan Awam terhadap Pekerjaan.
- Perbincangan mengenai Motivasi Perkhidmatan Awam dalam Kalangan Pegawai di Negara-negara Maju ini selanjutnya akan diikuti dengan perbincangan mengenai Motivasi Perkhidmatan Awam dalam Kalangan Pegawai di Negara-negara Sedang Membangun dalam bab kelima. Perbincangan bab ini akan mencakupi pula mengenai Karakteristik Perkhidmatan Awam dan Pegawai di Negara-negara Sedang Membangun dan Dunia Ketiga; Kes Motivasi Perkhidmatan Awam dalam Kalangan Pegawai di Malaysia; dan Kes Motivasi Perkhidmatan Awam dalam Kalangan Pegawai di Indonesia.
- Dalam bab keenam penulis akan melanjutkan perbincangan tentang Perbezaan Pandangan Mengenai Kepentingan terhadap Wang dalam Kajian Motivasi Perkhidmatan Awam. Perbincangan bab ini akan mencakupi perbincangan mengenai Kepentingan Wang dalam Kehidupan Manusia; Ganjaran dan Motivasi; Perbezaan Pandangan Mengenai Kepentingan terhadap Wang dan Hubung kaitnya dengan Motivasi Perkhidmatan Awam.
- Akhirnya, dalam bab ketujuh penulis akan memberikan huraian tentang Penutup. Huraian bab ini akan merangkum secara ringkas dan pada perbincangan-perbincangan yang ada dalam bab-bab sebelumnya.

- Buku ini juga dilengkapi dengan pelbagai ilustrasi gambar, jadual, dan rajah. Gambar-gambar, jadual-jadual, dan rajah-rajah berkenaan dimaksudkan bagi memudahkan para pembaca untuk memahami bahan yang dibincangkan dalam buku ini. Gambar-gambar, jadual-jadual, dan rajah-rajah tersebut disajikan dalam bentuk yang menarik, bertujuan memudahkan pembaca bagi memahami kandungan bahan buku ini.

D. Pengenalan Awal Konsep Motivasi, Perkhidmatan Awam dan Motivasi Perkhidmatan Awam

Dalam pengertian yang umum, konsep motivasi boleh diertikan sebagai sesuatu daya pendorong atau perangsang kepada seseorang bagi mengamalkan sesuatu perbuatan. Konsep motivasi pula menggambarkan sesuatu kekuatan yang menggerakkan manusia untuk bersikap dengan cara-cara tertentu. Motivasi muncul kerana wujudnya sesuatu keperluan, dan keperluan itu menunjukkan wujudnya suatu kekurangan yang dialami oleh seseorang. Kekurangan itu boleh bersifat fisiologi, psikologi, ataupun sosiologi. Keperluan tersebut didorong dan dimaksudkan bagi mengurangi keadaan berkekurangan dari segi keperluan. Manakala Perkhidmatan Awam (*Public Service*) secara umum boleh diertikan sebagai sesuatu usaha yang diamalkan oleh sekumpulan manusia atau jabatan tertentu dan bertujuan bagi memberikan bantuan dan kemudahan kepada masyarakat dalam usaha mencapai matlamat tertentu. Perkhidmatan awam ini menjadi mustahak kerana ia berkait rapat dengan orang kebanyakan dalam masyarakat. Secara operasional, perkhidmatan awam merupakan perkhidmatan yang diberikan kepada masyarakat secara berkualiti, menepati masa, mudah dan sempurna, serta tidak mengharap ganjaran atas perkhidmatan yang diberikan. Berkhidmat kepada masyarakat bukan bermaksud berniaga dengan masyarakat ataupun stakeholders lain yang akhirnya berorientasikan permintaan ganjaran sama ada berbentuk barangan atau wang daripada perkhidmatan yang diberikan.

PENDAHULUAN

Perkhidmatan awam merupakan antara bentuk perkhidmatan kepada masyarakat yang merujuk kepada kepuasan pelanggan, iaitu masyarakat yang memerlukan perkhidmatan secara maksimum daripada jabatan kerajaan yang memberikan perkhidmatan. Oleh itu, mereka yang melibatkan diri dalam tugas-tugas perkhidmatan awam perlu memiliki Motivasi Perkhidmatan Awam yang tulus dan tanpa memerlukan ganjaran daripada khidmat yang mereka berikan masyarakat awam.

Selanjutnya, Motivasi Perkhidmatan Awam (*Public Service Motivation*) secara umum boleh diertikan sebagai motivasi atau keinginan dalaman yang dimiliki oleh seseorang individu yang berkhidmat semata-mata demi kepentingan awam atau masyarakat. Pelbagai takrif konsep Motivasi Perkhidmatan Awam (MPA) diberikan oleh para pengkaji. Namun, di sana wujud ciri-ciri yang sama daripada pelbagai takrif tersebut, iaitu Motivasi Perkhidmatan Awam berhubung kait dengan motivasi atau keinginan bagi berkhidmat kepada kepentingan awam. Perbincangan mengenai konsep Motivasi Perkhidmatan Awam ini akan dibincangkan secara lebih mendalam pada Bab 4 dalam buku ini.

Motivasi Perkhidmatan Awam boleh dipengaruhi oleh pelbagai faktor seperti keadaan ekonomi, sosial, budaya, pendidikan, ideologi, dan pelbagai faktor demografi lainnya. Manakala motivasi perkhidmatan dalam sektor awam diandaikan berbeza dengan motivasi perkhidmatan yang berlaku dalam sektor swasta.

Kajian tentang motivasi telah menjadi satu kajian pentadbiran dan kepengurusan awam yang cukup menarik perhatian para pengkaji dalam beberapa dekad terakhir ini. Perry dan Potter (1982), umpamanya, telah mencadangkan suatu agenda pengkajian untuk memperbetulkan pemahaman tentang konteks motivasi dalam pelbagai organisasi sektor awam. Namun, amat sedikit kajian yang dibuat para pengkaji mampu memenuhi agenda tersebut. Padahal kajian-kajian tentang motivasi sangat mustahak dan penting nilainya serta merupakan topik yang patut mendapat perhatian serius daripada para pengkaji sektor awam.

MOTIVASI PERKHIDMATAN AWAM

Demikian pula halnya dengan kajian mengenai Motivasi Perkhidmatan Awam dalam kalangan pegawai dan penjawat sektor awam di negara-negara membangun atau negara Dunia Ketiga, terutamanya kategori negara-negara yang sedang membangun. Kajian-kajian yang menyangkut tentang Motivasi Perkhidmatan Awam dalam kalangan pegawai dan penjawat sektor awam di negara-negara sedang membangun belum lagi mendapat perhatian yang serius daripada kalangan para pengkaji. Padahal kajian mengenainya pasti sangat bermanfaat bagi peningkatan produktiviti kerja pegawai dan juga bermanfaat dalam proses merekrut penjawat yang patut menduduki jawatan sebagai pejawat awam.

BAB 2

MOTIVASI DAN KEHIDUPAN MANUSIA

Pengenalan dan pemahaman umum asas-asas motivasi ini adalah penting kerana ia menjadi asas pula kepada pengenalan dan pemahaman tentang motivasi perkhidmatan awam yang menjadi topik utama dalam buku ini. Dengan pengenalan dan pemahaman yang baik terhadap perkara-perkara asas dalam pengenalan dan pemahaman motivasi ini, diharapkan pembaca lebih mudah memahami perkara-perkara yang berkaitan dengan motivasi perkhidmatan awam.

Oleh itu perbincangan tentang pelbagai perkara yang berkaitan dengan motivasi adalah diperlukan dalam bab ini sebelum membincangkan pelbagai isu tentang motivasi perkhidmatan awam (*public service motivation*) secara lebih mendalam. Dalam bab ini, isu tentang motivasi terlebih dahulu dijelaskan secara ringkas. Perbincangan ini akan menjelaskan secara umum berkaitan dengan asas-asasnya sahaja dan mencakupi pemahaman awal terhadap motivasi, proses pembentukan motivasi, isu-isu dalam motivasi, peranan dan keperluan motivasi bagi manusia, dan peranan motivasi dalam pekerjaan.

A. Pemahaman Asas terhadap Motivasi

Dalam pemahaman terhadap motivasi terdapat tiga konsep atau istilah (*term*) asas yang penting diketahui. Ketiga-tiga istilah ini akan

sering ditemukan dalam perbincangan mengenai motivasi, iaitu: motif, motivasi, dan motivator.

1. Motif (*motive*)

Takrif tentang motif (*motive*) antara yang dikemukakan oleh para pakar seperti berikut:

- Guralnik, dalam *Webster's New World Dictionary*, mentakrifkan *motive* sebagai *an inner drive, impulse, etc. that causes one to act.* (suatu perangsang yang bersifat dalaman, gerak hati, dan sebagainya yang menyebabkan seseorang bertindak).
- Berelson dan Steiner, seperti dikutip oleh Koontz (1980), mengemukakan bahawa *motive is an inner state that energizes, activates, or moves – hence 'motivation' – and that directs or channels behavior toward goals* (keadaan dalaman yang memberikan kekuatan, mengaktifkan, atau menggerakkan – kerananya disebut 'penggerak' atau 'motivasi' – dan yang mengarahkan atau menyalurkan perilaku ke arah pencapaian matlamat).
- The Liang Gie, sepertimana yang dikutip oleh Irawan *et al.* (2000), mengemukakan bahawa motif adalah sesuatu dorongan yang menjadi pangkal atau asas bagi seseorang untuk mengamalkan sesuatu perkara atau untuk bekerja.
- Martoyo (1994) mengemukakan bahawa motif (*motive*) adalah sesuatu yang merangsang atau mendorong keinginan seseorang untuk giat berusaha bagi mencapai hasil yang optimum dalam bekerja. Motif boleh sahaja berupa keperluan yang disedari ataupun tidak disedari, sama ada yang berbentuk nyata ataupun tidak nyata.

Daripada pelbagai takrif yang dikemukakan di atas, boleh difahami dan dirumuskan bahawa motif (*motive*) adalah sesuatu kuasa atau kekuatan yang boleh mendorong dan merangsang seseorang untuk melakukan sesuatu perkara atau pekerjaan.

2. Motivasi (*motivation*)

Takrif tentang motivasi (*motivation*) pula dikemukakan oleh beberapa orang pakar sepertimana berikut:

- George R. Terry (1977) mentakrifkan *motivation* sebagai *the desire within an individual that stimulates him or her to act* (keinginan dalam diri seseorang individu yang mendorongnya untuk bertindak).
- Harold Koontz, *et al.* (1980) mengemukakan bahawa *motivation refers to the drive and effort to satisfy a want or goal* (motivasi merujuk kepada dorongan dan usaha bagi memuaskan atau memenuhi sesuatu keinginan atau mencapai sesuatu tujuan).
- C.C. Pinder (1984) mengemukakan bahawa motivasi merupakan kumpulan kekuatan tenaga yang berpunca daripada dalam mahupun daripada luar seseorang individu yang menentukan sikap dan menetapkan bentuk, arah, serta intensitinya.
- Menurut Muhamad Ali Embi (2001 dan 2003), dalam pengertian secara umum motivasi boleh ditakrifkan sebagai suatu proses dalaman individu yang menjadi pendorong kepada tercetusnya sesuatu tindakan yang membawa kepada tingkah laku yang diingini.
- Menurut Miftah Thoha (2005) motivasi merupakan proses psikologi dan menjadi elemen utama dalam perilaku seseorang. Pada hakikatnya pembentukan perilaku manusia berorientasi pada sesuatu matlamat. Dengan kata lain, setiap perilaku seseorang pada umumnya dirangsang oleh keinginan atau motivasi bagi mencapai pelbagai matlamat, termasuk dalam pekerjaannya.
- Sondang Siagian (2004) menjelaskan pula bahawa motivasi pada asasnya merupakan sesuatu proses psikologi yang sangat fundamental sifatnya. Menurut beliau lagi, motivasi bukan hal yang selalu wujud

dalam bentuk yang konkrit dan boleh dilihat dengan segera. Maknanya, yang boleh diidentifikasi hanya manifestasinya dalam bentuk perilaku orang perorang, seperti tingkat produktiviti kerja dan tingkat kepuasan kerja seseorang dalam organisasi. Manifestasi ini adalah yang boleh diukur dan dinilai bagi melihat motivasi seseorang individu dalam pengamalan tugasnya.

- Hodgetts dan Luthans mentakrifkan motivasi sebagai proses psikologi melalui keinginan yang belum dipuaskan, yang diarahkan kepada pencapaian matlamat atau insentif.
- French (1986) mentakrifkan motivasi sebagai hasrat atau keinginan seseorang untuk meningkatkan usaha bagi mencapai sesuatu sasaran atau hasil. Motivasi juga merupakan rangsangan atau dorongan bagi membangkitkan semangat kerja kepada seseorang ataupun sekelompok pekerja.
- Dalam *Kamus Istilah Manajemen* (Panitia Istilah Manajemen Lembaga Pendidikan dan Pembinaan Manajemen, 1978) dijelaskan pula bahawa motivasi iaitu, proses atau faktor yang mendorong seseorang untuk bertindak atau berperilaku dengan cara tertentu.
- Dalam kamus *Istilah Perkhidmatan Awam* (JPA, 2001) dijelaskan bahawa motivasi merupakan istilah yang merujuk kepada desakan daripada hati dan naluri yang menggerakkan seseorang untuk membuat sesuatu tindakan yang merangkumi segala jenis desakan, rangsangan, keperluan, kehendak, kemahuan, dan kuasa-kuasa lain untuk mencapai sesuatu matlamat.

Daripada beberapa takrif motivasi sepertimana yang dijelaskan di atas, boleh dirumuskan bahawa motivasi mengandungi erti yang sama dengan motif (*motive*), iaitu sesuatu daya pendorong atau perangsang kepada seseorang bagi mengamalkan sesuatu perbuatan. Motivasi menggambarkan sesuatu kuasa yang boleh menggerakkan manusia

untuk bersikap dengan cara-cara tertentu. Ini memperlihatkan bahawa motivasi muncul kerana wujudnya sesuatu keperluan, dan keperluan menunjukkan wujudnya suatu kekurangan yang dialami oleh seseorang. Kekurangan itu boleh bersifat fisiologi, psikologi, ataupun sosiologi. Keperluan tersebut didorong dan diarahkan bagi mengurangi kekurangan seseorang akan sesuatu keperluan.

Motivasi merupakan sesuatu yang kompleks (rumit) kerana ia dipengaruhi oleh banyak faktor, sama ada faktor yang berasal dari dalam diri seseorang individu (faktor internal) ataupun yang berasal daripada luar dirinya (faktor eksternal). Faktor internal boleh berupa keadaan kejiwaan, keadaan fizik, keadaan fikiran yang sedang dialami seseorang, keterampilan, tingkah laku seseorang, dan sebagainya. Manakala faktor eksternal boleh pula berupa budaya organisasi, gaya kepimpinan, praktis dan polisi sumber manusia, struktur organisasi, perlakuan orang lain terhadap seseorang individu, dan sebagainya. Selain itu, para pakar pula telah bersepakat bahawa motivasi seseorang individu juga dipengaruhi oleh keperluan dan keinginannya. Keperluan dan keinginan setiap orang pasti berbeza. Perbezaan itu berpunca daripada wujudnya perbezaan cita rasa, latar belakang, dan lingkungannya.

Di samping itu, motivasi merupakan satu faktor yang sangat mustahak peranannya dalam menentukan tindakan atau perilaku seseorang. Motivasi sering didefinisikan sebagai sesuatu yang mendorong perilaku seseorang individu yang ditujukan kepada sesuatu matlamat. Dengan lain perkataan motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang diamalkan seseorang dalam mencapai matlamatnya. Motivasi merupakan dorongan yang timbul dalam diri seseorang secara sedar bagi melaksanakan suatu tindakan atau kerja dengan matlamat tertentu. Dorongan berkenaan boleh timbul dengan sendirinya secara dalaman atau melalui rangsangan luaran. Dorongan dari dalam melibatkan faktor-faktor individu, seperti keperibadian, sikap mental, dan persepsi atas peranan. Manakala dorongan dari luar melibatkan faktor-faktor organisasi, seperti situasi kerja, partisipasi, pendisiplinan kerja atau pengawasan, dan promosi jawatan (kenaikan pangkat).

Pada dasarnya motivasi seseorang diintegrasikan dan diorganisasikan ke dalam setiap tindakan psikologi manusia yang mengarah kepada matlamat apa yang dipersepsikan, difikirkan, dirasakan, dan diperbuat oleh seseorang individu ke arah matlamatnya. Krech, *et al.* (1962) mengemukakan perlbagai faktor yang boleh mempengaruhi seseorang dalam menentukan matlamat yang akan dicapainya, iaitu: 1) norma dan nilai budaya, 2) kapasiti biologi, 3) pengalaman peribadi, dan 4) akses ke atas lingkungan fizikal dan sosial. Berdasarkan pendapat Krech ini penulis mengandaikan bahawa motivasi seseorang pegawai dalam memberikan perkhidmatan kepada awam terbentuk dan dipengaruhi oleh matlamat dan motivasi yang difahami, dipersepsi, difikirkan, dan dirasakan oleh para pegawai berdasarkan aspek norma dan nilai budaya serta lingkungan sosial di mana mereka hidup. Andaian ini adalah berdasarkan perilaku seseorang sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor personal (peribadi) dan keadaan persekitaran. Di samping itu, setiap peribadi sangat dipengaruhi oleh kuasa dalaman (*inner strength*) yang wujud dalam diri setiap manusia yang berfungsi menimbulkan, mengarahkan, dan memantapkan tingkah laku manusia dalam mencapai matlamatnya.

Menurut Siagian (2004) pula, istilah motivasi atau motif berasal daripada bahasa Latin *movere* yang bererti bergerak atau menggerakkan atau mendorong. Perkara-perkara yang biasanya terkandung dalam definisi motivasi ialah keperluan, keinginan, harapan, dorongan, matlamat, dan insentif. Oleh yang demikian, motif boleh diertikan sebagai keadaan kejiwaan yang mendorong, mengaktifkan, atau menggerakkan seseorang dan motif ini yang mengarahkan dan menyalurkan sikap, perilaku atau perbuatan seseorang yang selalu dihubungkan dengan pencapaian matlamat, sama ada matlamat organisasi ataupun matlamat perseorangan dalam sesebuah organisasi. Manakala motivasi merupakan kuasa pendorong (penggerak) yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mahu dan rela mencurahkan semua kemampuan dalam bentuk keahlian dan keterampilan, tenaga, dan waktu bagi menyelenggara pelbagai kegiatan yang menjadi tanggungjawab dan menunaikan kewajiban

dalam usaha mencapai matlamat diri, dan pelbagai matlamat organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

3. Motivator

Beberapa sarjana mengemukakan pelbagai takrif tentang motivator sebagaimana berikut:

- a. George R. Terry (1977) mengemukakan bahawa motivator adalah faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi. Beliau menyatakan wujud sepuluh macam motivator yang biasanya boleh memberikan hasil yang memuaskan dalam sesuatu pekerjaan. Motivator itu mencakupi:
 - 1) Pengkayaan atau pusingan kerja (*job enrichment and rotation*),
 - Partisipasi atau penyertaan (*participation*),
 - Pengurusan yang berorientasikan kepada hasil (*results management*),
 - Pengurus yang *multiplier*, berfikiran agar orang lain selalu saling membantu dalam pekerjaan supaya pekerjaan itu menjadi lebih baik dan efektif (*multiplier manager*),
 - Kekuatan minda atau fikiran (*power of mind*),
 - Hubungan antara manusia yang realistik (*realistic human relations*),
 - Persekitaran pencapaian pekerjaan (*work accomplishment environment*),
 - Tempoh masa bekerja yang fleksibel (*flexible working hours*),
 - Kritikan yang efektif (*effective criticism*), dan
 - Tiada kesilapan (*zero defects*).

- b. Harold Koontz, *et al.* (1980) mentakrifkan motivator sebagai *those things which induce individual to perform; something that influences an individual's behavior* (perkara-perkara yang mempengaruhi seseorang untuk bertindak; sesuatu yang mempengaruhi perilaku seseorang individu). Motivator berkenaan mencakupi: pembayaran yang lebih tinggi, pujian penghargaan daripada kawan-kawan, tanda nama pada pintu pejabat, dan perkara-perkara lain yang boleh memberi alasan kepada seseorang bagi mengamalkan sesuatu pekerjaan.
- c. Hersey dan Blanchard (1980) mengemukakan bahawa motivator ialah *satisfying factors that involve feelings of achievement, professional growth, and recognition that one can experience in a job that offers challenge and scope* (faktor-faktor kepuasan yang mengandungi perasaan bagi pencapaian, pertumbuhan profesional, dan penghargaan yang boleh dialami seseorang dalam sesuatu pekerjaan yang memberikan cabaran dan kesempatan. Hersey dan Blanchard juga mengemukakan bahawa motivator itu mencakupi:
- 1) Prestasi kerja,
 - 2) penghargaan ke atas hasil kerja,
 - 3) pekerjaan yang mencabar,
 - 4) tanggungjawab yang bertambah, dan
 - 5) pertumbuhan dan perkembangan.

Daripada pelbagai takrif motivator sepertimana yang dikemukakan di atas boleh dirumuskan bahawa motivator merujuk kepada perkara-perkara yang boleh menyebabkan seseorang atau beberapa orang mengamalkan sesuatu atau pelbagai kegiatan.

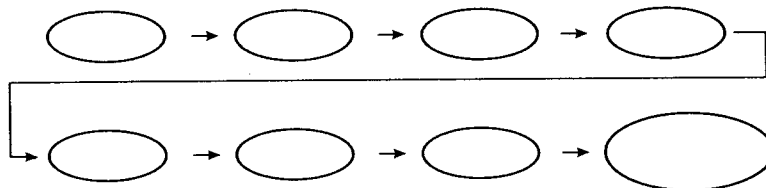
B. Proses Pembentukan Motivasi

Mengikut penjelasan yang dikemukakan oleh Panitia Istilah Manajemen Lembaga Pendidikan dan Pembinaan Manajemen (1978) proses motivasi mencakupi:

MOTIVASI DALAM KEHIDUPAN MANUSIA

- Pengenalan dan penilaian terhadap keperluan yang belum dipuaskan,
- penetapan matlamat yang akan memenuhi keperluan, dan
- penetapan tindakan yang diperlukan untuk memuaskan keperluan.

Oleh demikian motivasi boleh dilihat sebagai sesuatu rangkaian reaksi yang dimulai dengan merasakan keperluan-keperluan yang kemudian mengakibatkan munculnya keinginan-keinginan atau matlamat-matlamat yang dicari, munculnya ketegangan-ketegangan atau keinginan-keinginan yang tidak dipenuhi, kemudian munculnya usaha untuk mencapai matlamat-matlamat, dan akhirnya memenuhi keinginan-keinginan. Rangkaian motivasi itu boleh digambarkan dalam Rajah 1 seperti berikut:



Rajah 1 Rangkaian Keperluan atau Motivasi dalam Pencapaian Matlamat.

Penjelasan ke atas rangkaian motivasi sepertimana yang digambarkan di atas adalah tidak mudah. Rangkaian motivasi itu dalam kenyataannya jauh lebih sukar daripada yang dilihat dalam rajah di atas. Perkara ini antara lain disebabkan oleh:

Pertama, keperluan-keperluan manusia tidak bersifat sederhana. Keperluan-keperluan manusia tidak terlepas daripada pengaruh persekitarannya. Bau makanan yang sedap, umpamanya, boleh mengakibatkan seseorang berasa lapar, atau minuman yang nampak sejuk dan menyegarkan boleh menimbulkan rasa haus, atau gambar-gambar periklanan (*advertisement*) makanan dan minuman yang nampak lazat dan menyegarkan pun boleh mengakibatkan seseorang menjadi lapar dan dahaga. Tawaran promosi daripada seorang kawan atau melalui periklanan dalam akhbar juga boleh mengakibatkan seseorang berkeinginan kepada status yang lebih tinggi.

Kedua, rangkaian keperluan-keinginan-kepuasan seperti yang digambarkan dalam rajah di atas bukan sesederhana yang difikirkan. Pada satu sisi keperluan-keperluan akan menimbulkan perilaku. Namun pada sisi lain keperluan-keperluan pula berasal daripada perilaku. Pemenuhan sesuatu keperluan boleh mengakibatkan pelbagai keinginan bagi memenuhi keperluan-keperluan selanjutnya yang lebih banyak dan beraneka ragam. Selain itu, rangkaian keperluan itu kadangkala tidak menghitung apa yang terjadi pada pemuasan seandainya terjadi kegagalan. Maknanya, jika tindakan yang dilakukan seseorang dengan cara apapun juga tidak boleh mencapai matlamat, maka dalam perkara ini seseorang boleh sahaja merubah matlamatnya ataupun mengembangkan dan memperkuat alasan-alasan atau pembelaan-pembelaan lain berkaitan dengan sebab tidak tercapainya matlamat tersebut.

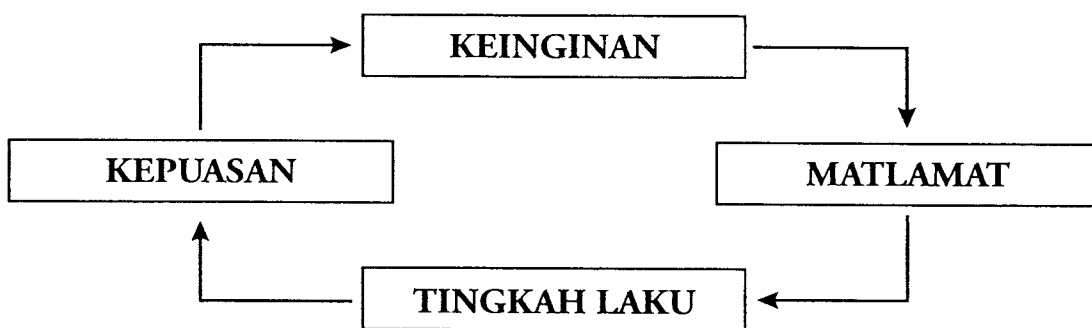
Selanjutnya, motivasi atau motif setiap orang boleh bersifat kompleks (rumit) dan saling bertentangan antara satu dengan yang lainnya. Seseorang individu boleh dimotivasikan oleh keanekaragaman keinginan kepada barangan dan perkhidmatan yang bersifat ekonomi seperti keinginan kepada keanekaragaman bahan makanan, rumah yang cantik, kereta baru, dan sebagainya. Di samping itu, seseorang mungkin pula menginginkan harga diri, status, keinginan berprestasi dan sebagainya. Dalam keadaan yang bersamaan kadangkala seseorang akan dihadapkan kepada pertentangan keperluan antara memenuhi keinginan untuk membeli mobil baru dan keinginan kepada harga diri, antara keinginan memiliki rumah yang cantik dan keinginan untuk mendapatkan status, dan sebagainya.

Menurut Muhamad Ali Embi pula, secara umumnya motivasi wujud dalam diri seseorang melalui beberapa tingkatan proses, iaitu:

- 1) Pada mulanya proses motivasi bermula apabila seseorang individu mempunyai keinginan dalaman, sama ada bersifat fisiologi ataupun psikologi yang perlu dipuaskan;

MOTIVASI DALAM KEHIDUPAN MANUSIA

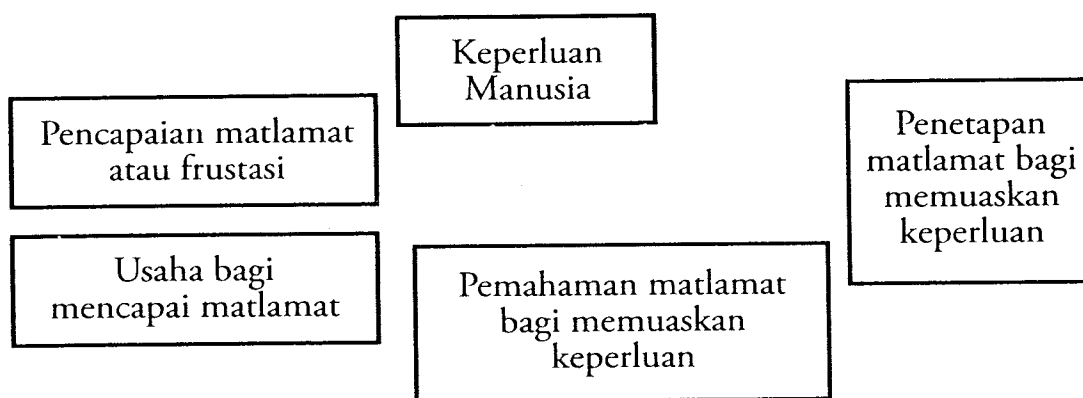
- 2) keinginan yang perlu dipuaskan ini seterusnya akan menjadi satu matlamat yang membawa kepada suatu desakan atau penggerak yang mendorong seseorang untuk bertindak ke arah mencapai kepuasan atau keinginan berkenaan;
- 3) hasil daripada proses kedua ini selanjutnya akan melahirkan tingkah laku yang dimotivasikan oleh keinginan tersebut sehingga mencapai tahap kepuasannya;
- 4) setelah matlamat atau kepuasan ini tercapai maka tingkah laku akan terhenti kerana tidak ada lagi penggerak atau motivasi ke atas tingkah laku tersebut. Namun, tingkah laku itu akan wujud kembali apabila keinginan dalaman tersebut timbul semula pada diri individu berkenaan, dan begitu seterusnya. Sehingga boleh disimpulkan bahawa proses motivasi merupakan sesuatu lingkaran yang tiada berkesudahan dalam kehidupan seseorang individu, seperti digambarkan dalam Rajah 2 berikut ini:



Rajah 2 Pembentukan Motivasi Pengurusan (Muhamad Ali Embi, 2001:35).

Manakala Aldag dan Stearns (1987) menggambarkan proses motivasi sepertimana dalam Rajah 3. Daripada Rajah 3 tersebut boleh difahami bahawa motivasi terbentuk daripada wujudnya keperluan seseorang manusia. Berdasarkan keperluan itu seseorang akan berusaha mengatur rancangan dan menetapkan matlamat

bagi memuaskan keperluannya itu. Setelah seseorang menetapkan matlamat bagi memuaskan keperluannya itu, dia akan berusaha memahaminya dan kemudian menetapkan pelbagai usaha dengan mengembangkan pelbagai pengetahuan, keterampilan, keahlian, dan kemampuan bagi mencapai matlamatnya itu. Usaha pencapaian matlamat boleh jadi akan berhasil atau sebaliknya sehingga akan menyebabkan kekecewaan. Jika usaha tersebut berhasil dan matlamat tercapai maka keperluan akan menjadi berkurang dan motivasi seseorang pun akan berkurang. Pada sisi lain, hasil yang sudah dicapai itu boleh pula menimbulkan motivasi yang berikutnya.



Rajah 3 Proses menurut Aldag dan Stearns.

Di samping itu, Siagian (2004) mengemukakan, walau bagaimanapun motivasi itu ditakrifkan, namun dalam motivasi itu sekurang-kurangnya wujud tiga elemen utamanya, iaitu keperluan, dorongan, dan matlamat. Keperluan sebagai elemen pertama akan muncul dalam diri seseorang individu jika wujudnya rasa kekurangan dalam dirinya. Dalam pemahaman *homeostatic* sesuatu keperluan akan muncul atau tercipta apabila seseorang berasakan wujudnya ketidakseimbangan antara apa yang dimiliki dan apa yang menurut persepsinya seharusnya dimiliki, sama ada dalam erti fisiologi mahupun secara psikologi. Umpamanya, jika seseorang merasa lapar, maka muncul ketidakseimbangan secara fisiologi dalam dirinya dan oleh itu akan muncul keperluan bagi menghilangkan rasa lapar tersebut dengan cara memakan sesuatu. Setelah makan, dan rasa lapar

atau ketidakseimbangan menjadi hilang, maka keperluan makan tidak lagi menjadi keperluannya, setidak-tidaknya untuk beberapa tempoh masa. Begitu pula bagi seseorang yang merasa kesepian dan mengalami ketidakseimbangan jiwa. Pada masa itu individu itu akan berusaha bagi memenuhi keperluan psikologinya dengan cara mencari kawan. Tetapi, apabila sudah mendapat kawan maka ketidakseimbangan psikologinya akan diatasi dan keperluannya bagi mencari kawan mulai berkurang.

Selanjutnya, usaha seseorang bagi mengatasi ketidakseimbangan biasanya akan menimbulkan dorongan. Dorongan, sebagai elemen kedua dalam motivasi, merupakan usaha memenuhi keperluan atau kekurangan secara terarah. Oleh itu, boleh dikatakan dorongan berorientasikan kepada tindakan tertentu yang secara sedar dilakukan oleh seseorang individu. Dorongan itu boleh bersumber daripada dalam diri individu secara dalaman ataupun daripada luar individu berkenaan secara luaran. Dorongan yang berorientasi tindakan itu, menjadi teras (inti pati) daripada motivasi, ini kerana jika tindakan tidak ada maka keadaan ketidakseimbangan yang dihadapi oleh seseorang individu tidak akan pernah diatasi.

Akhirnya, komponen ketiga daripada motivasi iaitu matlamat. Dalam teori motivasi, matlamat merupakan sesuatu yang boleh menghilangkan keperluan ataupun mengurangi dorongan. Dengan lain perkataan, usaha mencapai matlamat bererti usaha bagi memulihkan keseimbangan dalam diri seseorang individu, sama ada secara fisiologi ataupun secara psikologi. Dengan tercapainya matlamat bererti dorongan bagi mencapai matlamat atau mengamalkan sesuatu akan menjadi berkurang atau hilang sama sekali.

C. Jenis-jenis Motivasi

Motivasi boleh diklasifikasikan kepada dua jenis, iaitu motivasi internal dan motivasi eksternal. Motivasi internal iaitu motivasi yang berasal atau berpunca daripada keinginan-keinginan atau keperluan-keperluan yang muncul secara dalaman daripada dalam diri seseorang individu. Kuasa daripada keinginan-keinginan atau keperluan-keperluan itu mempengaruhi fikiran seseorang dan

kemudiannya membimbing dan mengarahkan perilaku kepada pencapaian matlamatnya dalam keadaan tertentu. Umpamanya, seseorang pelajar yang ingin memperolehi Markah A dalam kelas akan mempertimbangkan bagaimanakah dirinya boleh memenuhi persyaratan bagi pencapaian Nilai A tersebut. Pelajar itu mungkin berfikir bahawa Nilai A boleh dicapai melalui ketekunan belajar di dalam kelas, membuat catatan pengajian dengan kemas, belajar dan menghafal dengan bersungguh-sungguh, banyak membaca di perpustakaan, mengerjakan tugas dan menyerahkannya tepat pada masa, dan sebagainya. Kesemua usaha ini muncul daripada dalam dirinya sendiri secara dalaman (internal) tanpa dipengaruhi oleh keadaan persekitaran. Hal yang sama juga jika seorang pegawai atau pekerja yang ingin meningkatkan prestasi, mendapat promosi jawatan, atau keselamatan kerjaya dalam sesuatu organisasi. Jika penjawat atau pekerja itu didorong oleh perkara-perkara yang muncul dari dalam dirinya sendiri secara internal, seperti bekerja dengan rajin dan bersungguh-sungguh, berkeinginan menyelesaikan pekerjaan tepat pada masanya, berdisiplin dalam bekerja, dan sebagainya, maka unsur itu disebut sebagai motivasi internal.

Manakala motivasi eksternal iaitu motivasi yang berasal atau berpunca daripada pengaruh yang datang dari luar diri seorang individu. Kekuatan daripada pengaruh dari luar itu juga boleh mempengaruhi pikiran seseorang dan kemudian membimbing dan mengarahkan perilakunya kepada pencapaian matlamat. Umpamanya, seorang mahasiswa yang menginginkan bagi memperolehi Markah A dalam kelas kerana dorongan keadaan persekitaran kawan-kawannya yang pada umumnya berkeinginan kuat memperolehi Markah A, atau mungkin pula kerana dipengaruhi oleh dorongan guru atau orang tuanya agar dirinya perlu berprestasi dalam kelasnya supaya di kemudian hari dirinya akan memperolehi kejayaan. Begitu pula halnya dengan seseorang penjawat atau pekerja yang ingin meningkatkan prestasi, promosi jawatan, dan sebagainya dalam organisasi. Jika pegawai atau pekerja itu didorong oleh perkara-perkara yang muncul daripada luar dirinya sendiri secara eksternal,

seperti didorong oleh kawan-kawannya, oleh pengurusnya, atau oleh keadaan persekitaran pekerjaannya, maka unsur itu disebut sebagai motivasi eksternal.

Daripada sudut pandang yang lain, motivasi boleh pula terbahagi kepada motivasi yang bersifat dinamik atau aktif dan motivasi yang bersifat statik atau pasif (Terry, 1977). Dipandang dari segi dinamik atau aktif ini, motivasi nampak sebagai sesuatu usaha positif dalam menggerakkan, mendorong, dan mengarahkan daya serta potensi diri seseorang penjawat pekerja agar diri mereka secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan matlamat yang telah ditetapkan sebelumnya. Manakala dipandang dari segi statik atau pasif, motivasi nampak sebagai sesuatu keperluan dan sekali gus sebagai perangsang bagi menggerakkan, mendorong, dan mengarahkan daya serta potensi diri seseorang atau pekerja tersebut ke arah yang diinginkan.

D. Peranan dan Keperluan Motivasi bagi Manusia

Motivasi atau motif merupakan sesuatu yang asas dan tidak boleh dipisahkan daripada kehidupan manusia. Dengan lain perkataan, setiap manusia mestilah memiliki motivasi atau motif dalam kehidupannya. Tidak ada manusia yang hidup tanpa memiliki motivasi. Maknanya, tidak ada manusia yang boleh hidup di dunia ini tanpa memiliki keperluan-keperluan, sama ada keperluan asas (*basic needs*) mahupun keperluan tambahan (*secondary needs*).

Motivasi boleh memberikan tenaga (*energy*) yang menggerakkan seseorang individu bagi memuaskan keperluan dirinya kepada prestasi atau pencapaian, keselamatan, cinta, pengakuan daripada orang lain, harga diri, memperoleh pengalaman baru, kemampuan mencapai cita-cita, dan sebagainya. Motivasi boleh membangkitkan energi seseorang, iaitu ketetapan hati yang tidak nampak dan dimiliki seseorang bagi melakukan perkara yang menyenangkan hatinya. Dengan energi itu setiap orang akan mampu melakukan apa sahaja. Tanpa energi seseorang tidak akan mampu memuaskan keperluan dirinya meskipun diri seseorang itu memiliki bakat, kesempatan, dan persekitaran yang memungkinkan dan menyokongnya.

Motivasi manusia itu didasarkan kepada keperluan-keperluan, sama ada dirasakan secara sedar mahupun tidak. Seseengah keperluan itu merupakan keperluan-keperluan asas, seperti keperluan fisiologi kepada air, makanan, udara, seks, tidur, perlindungan, dan sebagainya. Manakala seseengah lagi keperluan itu merupakan keperluan tambahan atau pelengkap dalam kehidupannya, seperti keperluan kepada harga diri, status, pengakuan, perhubungan dengan orang lain (*social*), kasih sayang dan cinta, prestasi, merealisasikan potensi diri, dan sebagainya.

Masing-masing memiliki keperluan-keperluan yang berbeza-beza tahapnya. Keperluan-keperluan yang dipunyai oleh setiap individu sangat bergantung kepada keadaan serta pengaruh persekitaran yang dihadapinya, sama ada keadaan internal seperti keadaan fizikal, jiwa, dan sebagainya, juga keadaan persekitaran (eksternal) seperti lingkungan sosial, budaya, politik, dan sebagainya.

Keperluan manusia yang boleh menimbulkan motivasi itu terdiri daripada beberapa unsur. Para pakar motivasi berbeza-beza dalam mengemukakan pendapatnya mengenai jenis atau unsur keperluan manusia itu. Maslow (1987), umpamanya, mengemukakan lima jenis kriteria keperluan manusia yang boleh dikategorikan secara hieraki, iaitu:

- 1) Keperluan Fisiologi (*physiological needs*) yang mencakupi keperluan kepada makanan, minuman, pakaian, udara, seks, dan keperluan fizikal lainnya;
- 2) Keperluan kepada keselamatan (*safety needs*) yang mencakupi keperluan kepada keselamatan; stabiliti; ketergantungan; perlindungan; kebebasan daripada rasa takut, kebimbangan, dan kekacauan; keperluan kepada peraturan, ketertiban, ketenteraman, dan sebagainya;
- 3) Keperluan kepada rasa memiliki dan kasih sayang (*belongingness and love*) yang mencakupi keperluan kepada cinta, rasa memiliki, perhubungan manusiawi, dan sebagainya, sama ada dengan kawan mahupun orang tua, kanak-kanak, ahli kerabat, dan ahli kaum lainnya;

MOTIVASI DALAM KEHIDUPAN MANUSIA

- 4) Keperluan kepada penghargaan (*esteem*) yang mencakupi keperluan kepada kuasa, pencapaian, prestij, status, pengakuan, perhatian, apresiasi, dan sebagainya; dan,
- 5) Keperluan kepada aktualisasi atau realisasi diri (*self-actualization*) yang mencakupi keperluan bagi berkembang dan keperluan menyedari potensi diri.

Pakar motivasi yang lainnya mengkategorikan keperluan manusia sebagai beberapa jenis yang lain. Moekijat (2001) membahagi keperluan manusia itu menjadi seperti berikut:

- Keperluan kepada kehidupan, iaitu keperluan-keperluan yang mencakupi keperluan fizikal dan fisiologi seperti makanan, minuman, perlindungan yang dipenuhi secara langsung oleh organisasi atau perlindungan secara tidak langsung oleh penghasilan yang diterima oleh ahli organisasi;
- Keperluan kepada keselamatan, iaitu keperluan-keperluan yang mencakupi keperluan kepada perlindungan daripada ancaman atau gangguan fizikal atau hilangnya pendapatan. Keperluan-keperluan ini antaranya boleh dipenuhi dengan menghindari keadaan yang penuh risiko dan berbahaya, dengan usaha perlindungan daripada bencana ekonomi seperti insurans kesihatan, insurans kecacatan, insurans pengangguran, peraturan dan prosedur yang melindungi pegawai dan pekerja daripada dibuang kerja, dihentikan, atau pemecatan.

Keperluan kepada afiliasi dan sosial, iaitu keperluan-keperluan yang mencakupi keinginan umum daripada seseorang kepada persahabatan dan hubungan antara perseorangan. Dalam suatu organisasi keperluan ini boleh dipenuhi supaya para pegawai dan pekerja boleh mengembangkan sesuatu perhubungan yang rapat

antara satu dengan yang lainnya dan perhubungan dengan para pelanggan (*client*). Keinginan bagi memenuhi keperluan afiliasi dan sosial ini merupakan alasan yang penting bagi membentuk kumpulan-kumpulan informal dalam sesuatu organisasi.

- Keperluan kepada penghargaan, iaitu keperluan-keperluan yang mencakupi keinginan kepada penghargaan diri, rasa hormat, dan status. Keperluan akan penghargaan dalam sesuatu organisasi boleh dipenuhi sampai kepada suatu tahap dimana rakan-rakan sekerja, para bawahan, dan atasan memperlakukan seseorang sebagai seseorang ahli organisasi yang berharga dan penting. Penghargaan itu antaranya boleh dinyatakan dalam bentuk pujian, pengakuan akan prestasi, pemberian hadiah dan tanda jasa, serta pemberian simbol status, promosi jawatan, dan sebagainya.
- Keperluan-keperluan akan kebebasan, iaitu keperluan-keperluan yang mencakupi rasa kebebasan seseorang bagi menentukan pilihannya dan kesempatan bagi berautonomi, serta bertanggungjawab dalam mengamalkan pekerjaannya.
- Keperluan-keperluan akan prestasi dan kemampuan, iaitu keperluan yang mengandungi keinginan bagi melakukan perkara yang terbaik dalam sesuatu usaha atau pekerjaan tanpa harus bergantung kepada adanya penghargaan ataupun ganjaran, sama ada ganjaran kewangan ataupun ganjaran bukan kewangan.

Sepertimana pengertian motivasi yang telah dikemukakan sebelumnya maka secara umum motivasi bertujuan dan berguna bagi mendorong atau merangsang seseorang individu atau kelompok agar supaya seseorang atau kelompok itu lebih aktif dalam berperilaku atau mengamalkan sesuatu pekerjaannya. Hasibuan (1994)

mengemukakan bahawa sekurang-kurangnya wujud beberapa tujuan atau kegunaan motivasi bagi seseorang atau kelompok, terutama para pekerja, iaitu:

- Mempertingkatkan moral dan kepuasan kerja para pekerja;
- Mempertingkatkan produktiviti kerja para pekerja;
- Mempertahankan kestabilan para pekerja pada sesuatu organisasi;
- Mempertingkatkan disiplin para pegawai dan pekerja;
- Meningkatkan kehadiran para pegawai dan pekerja;
- Menciptakan keadaan dan hubungan kerja yang baik;
- Mempertingkatkan kesetiaan, kreativiti, dan prestasi para pegawai dan pekerja;
- Mempertingkatkan kesejahteraan atau kemakmuran para pegawai dan pekerja;
- Meninggikan rasa tanggungjawab para pegawai dan pekerja terhadap tugasnya;
- Mempertingkatkan efisiensi penggunaan alat dan modal syarikat.

E. Peranan Motivasi dalam Pekerjaan

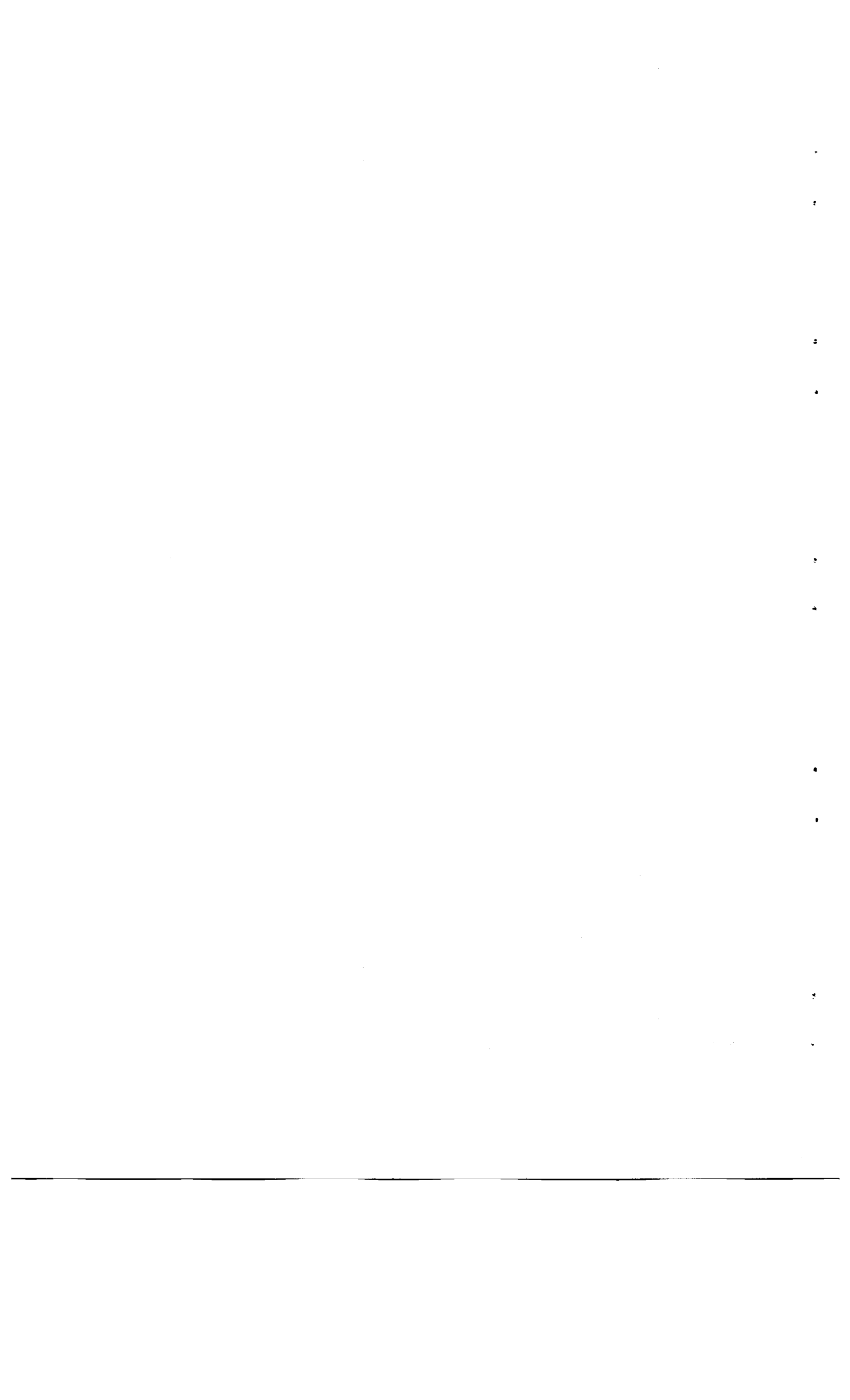
Motivasi memainkan peranan yang penting dalam sesuatu pekerjaan. Sebaliknya, pekerjaan pula merupakan suatu pertimbangan yang sangat penting dalam memotivasi seseorang individu. Sesetengah individu ada yang memandangi pekerjaan dan mencintai pekerjaan demi kepentingan dirinya sendiri. Manakala individu lainnya banyak pula yang memandangi pekerjaan sebagai sesuatu yang boleh memberikan harapan baginya. Ini bermakna, pekerjaan pada akhirnya akan berhubung kait dengan matlamat yang akan dicapai oleh seseorang individu. Seseorang individu akan cenderung bekerja dengan semangat yang tinggi jika kepuasan bekerja yang didapatinya adalah tinggi dan sesuai dengan apa yang dijangkakannya. Pada asasnya seseorang yang bekerja dengan semangat dan motivasi yang tinggi disebabkan pekerjaan berkenaan memberikan sesuatu yang lebih banyak daripada apa yang dicarinya.

Dengan lain perkataan, motivasi merupakan faktor yang sangat penting (*crucial*) dalam mengamalkan sesuatu pekerjaan. Perbezaan motivasi yang dimiliki seseorang boleh mengakibatkan setiap orang berperilaku, beraksi, dan bereaksi dengan berbeza dalam sesuatu pekerjaan. Selain itu, tinggi ataupun rendahnya motivasi seseorang akan mempengaruhi pula tinggi atau rendah prestasi kerjanya.

Sesebuah organisasi diwujudkan adalah untuk mencapai sesuatu matlamat tertentu. Pencapaian matlamat tersebut sebahagian besarnya bergantung kepada sejauh mana sumber tenaga manusia digemblengkan (dipersatukan) dan dibina dengan berkesan, termasuk pembinaan motivasi. Penggemblengan dan pembinaan sumber tenaga manusia secara efektif memerlukan proses perancangan yang kemas, komunikasi yang berkesan, penilaian prestasi yang adil, dan pembinaan motivasi untuk bekerja secara berkesan. Penilaian prestasi dalam perkhidmatan awam adalah satu proses berterusan yang melibatkan penetapan objektif, penilaian kelakuan serta pencapaian kerja secara individu dan kumpulan dalam tempoh masa tertentu untuk mempertingkatkan kualiti dan produktiviti. Dalam hal ini pembinaan motivasi sangatlah mustahak untuk dijalankan.

Adakah seseorang melakukan sesuatu pekerjaan kerana dirinya menjangkakan wujud ganjaran yang bersifat kewangan? Sesetengah individu mungkin bermatlamat sedemikian. Akan tetapi sesetengah individu yang lainnya tidak begitu. Ada individu-individu yang rela bekerja keras tetapi bukan bagi kepentingan-kepentingan yang bersifat kebendaan ataupun kewangan, seperti para seniman, pendeta, guru, ilmuwan, dan sebagainya. Mungkin sahaja mereka boleh menghasilkan wang yang lebih banyak dengan melakukan beberapa pekerjaan, akan tetapi mereka tidak melakukannya bagi kepentingan kewangan atau wang. Boleh jadi apa yang mereka jangkakan adalah sesuatu yang boleh memberikan kepuasan kepada mereka dalam bentuk kepuasan jiwa, penghargaan, menjadi terkenal dan sebagainya.

Para pakar ilmu jiwa memberikan perhatian lebih kepada keadaan-keadaan yang menjadikan pentingnya peranan motivasi dalam pekerjaan. Cukup banyak hasil kajian yang mengkaji tentang peranan motivasi dalam mempertingkat hasil pekerjaan. Banyak



kaedah yang digunakan oleh mereka dalam mengkaji motivasi dan berusaha menemukan konsep-konsep motivasi yang berguna bagi meningkatkan pencapaian dalam pekerjaan. Hasil kajian Hawthorne di Western Electric Company yang dilakukan oleh Elton Mayo, umpamanya, telah berjaya memberikan inspirasi dan daya pendorong yang besar dalam pengkajian terhadap motivasi sehingga kini.

Secara umum boleh dikemukakan bahawa analisis pencapaian kerja seseorang individu akan berkaitan rapat dengan dua perkara, iaitu kemampuan seseorang pegawai atau pekerja bagi mengamalkan pekerjaannya dan, yang tidak kurang pentingnya selain daripada itu ialah motivasi daripada pegawai atau pekerja berkenaan untuk bekerja. Oleh itu, sering kali dikemukakan bahawa pencapaian kerja ialah hasil daripada kesepaduan antara kemampuan dan motivasi atau *Performance = motivation x ability*.

Motivasi dalam pekerjaan sering pula difahami sebagai perilaku yang dihalatujukan kepada sesuatu matlamat yang mana ada kaitan sangat rapat dengan tingkat usaha yang diamalkan oleh seseorang individu dalam mengejar sesuatu matlamat. Selain itu, ia juga sangat rapat berhubung kait dengan kepuasan kerja dan pencapaian kerja seseorang pegawai atau pekerja.

Kesediaan atau motivasi seseorang untuk bekerja biasanya ditunjukkan oleh aktiviti yang berterusan dan yang berorientasi kepada matlamat tertentu. Oleh itu, pegawai atau pekerja yang bermotivasi ialah pekerja yang perilakunya selalu diarahkan kepada matlamat organisasi tempat dirinya bekerja. Manakala pegawai atau pekerja yang tidak bermotivasi ialah pegawai atau pekerja yang termasuk kepada tiga kemungkinan ini:

- 1) Perilakunya tidak berorientasikan kepada matlamat,
- 2) perilakunya tidak diarahkan kepada matlamat yang bermanfaat bagi organisasi, dan
- 3) pekerja berkenaan tidak berkomitmen terhadap matlamat yang telah ditetapkan organisasi.

Penilaian terhadap motivasi seseorang pekerja dalam pekerjaannya merupakan sesuatu perkara yang kompleks, kerana

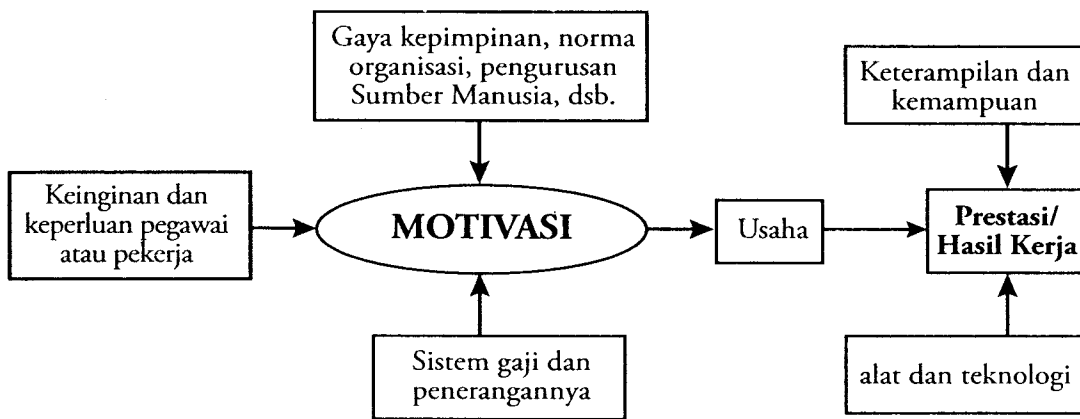
motivasi itu biasanya melibatkan pelbagai faktor, sama ada faktor individu ataupun faktor organisasi (Chung and Megginson, 1981). Faktor-faktor yang bersifat individu antaranya adalah seperti keperluan-keperluan (*needs*), matlamat (*goals*), sikap (*attitudes*), dan kemampuan (*abilities*) individu berkenaan. Manakala faktor-faktor organisasi boleh mencakupi pembayaran atau ganjaran kewangan (*pay*), keselamatan kerja (*job security*), rakan sekerja (*co-workers*), penyeliaan (*supervision*), pujian (*praise*), atau pun pekerjaan itu sendiri (*the work itself*).

Di samping itu, French (1986) mengemukakan bahawa motivasi seseorang dalam pekerjaan sangat dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal boleh jadi dalam bentuk: persepsi tentang diri sendiri, harga diri, harapan, keperluan, keinginan, kepuasan kerja, dan prestasi kerja yang dihasilkan. Manakala faktor eksternal yang boleh mempengaruhi motivasi kerja seseorang antaranya iaitu: bentuk dan sifat pekerjaan, kelompok kerja di mana mereka bergabung, organisasi tempat bekerja, keadaan persekitaran pada umumnya, dan sistem ganjaran.

Interaksi positif antara kedua-dua faktor ini akan membentuk keadaan di mana para pegawai atau pekerja tersebut secara individu ataupun berkumpulan boleh bekerja secara optimal. Namun sebaliknya, jika faktor internal dan faktor eksternal tersebut kurang menyokong bagi menciptakan keadaan yang kondusif bagi para pegawai atau pekerja, maka keadaan itu secara langsung ataupun tidak langsung boleh pula menurunkan motivasi kerja (*demotivasi*) yang pada akhirnya boleh menurunkan prestasi kerja seseorang atau organisasi.

Banyak hasil kajian yang menunjukkan bahawa motivasi berkorelasi sangat positif ke atas prestasi kerja seseorang atau kumpulan dalam sesuatu organisasi, sama ada secara langsung ataupun secara tidak langsung. Maknanya, meningkatnya motivasi secara langsung ataupun tidak langsung akan berpunca kepada peningkatan prestasi kerja atau hasil kerja dan sebaliknya. Dalam hubungan yang tidak langsung, perkara ini boleh disebabkan kerana pencapaian prestasi kerja juga ditentukan oleh pelbagai faktor yang

lain, seperti keterampilan dan kemampuan, semangat, disiplin, gaya kepemimpinan, norma organisasi, dan pengurusan sumber manusia, ketersediaan alat dan teknologi, sistem gaji, dan sebagainya. Secara ilustrasi, hubungan diantara motivasi dan prestasi atau hasil kerja tersebut antaranya boleh digambarkan seperti berikut:



Rajah 4 Hubungan antara Motivasi dan Prestasi/Hasil Kerja.

Di samping itu, banyak teori yang telah dikembangkan oleh para pakar (sarjana) bagi menjelaskan motivasi seseorang pegawai atau pekerja dalam sesuatu organisasi. Secara umum teori-teori itu boleh dikategorikan kepada dua bentuk, iaitu teori kandungan (*content theories*) dan teori proses (*process theories*). Teori kandungan mencakupi teori-teori keperluan, seperti teori keperluan Maslow. Teori keperluan ini antara lain menjelaskan bahawa perilaku seseorang individu didorong oleh keperluan-keperluan tertentu. Oleh itu, teori ini lebih menjurus kepada sebab-sebab internal (dalaman) dan sebab-sebab eksternal (luaran) daripada perilaku berkenaan (*needs dan incentives*).

Manakala teori proses lebih cenderung memfokuskan perhatian kepada proses melalui seseorang individu (pegawai atau pekerja) melakukan pilihan-pilihan dalam motivasinya. Teori proses antaranya mengemukakan bahawa seseorang pegawai atau pekerja boleh dikendalikan atau dipandu dengan menggunakan pemberian ganjaran (*rewards*) atau hukuman (*punishment*). Teori ini pula menjelaskan bahawa perilaku seseorang pegawai atau pekerja boleh dihasilkan dan

dipertahankan melalui pengukuhan (*reinforcer*) luaran atau *rewards*. Pendekatan yang diguna pakai dalam hal ini adalah *carrot and stick*, yang menggabungkan antara *rewards* dan *punishments*.

Selain itu, motivasi daripada perspektif setiap individu (pegawai atau pekerja) pasti saling berbeza, sesuai dengan tingkat pendidikannya ataupun keadaan ekonominya. Orang yang semakin tinggi tahap pendidikannya dan semakin tinggi kemampuannya secara ekonomi tentu sahaja akan berbeza tahap motivasinya daripada orang yang rendah tahap pendidikannya dan kemampuan ekonominya. Sumber motivasinya pun akan berbeza berbanding dengan orang yang tahap pendidikannya rendah ataupun rendah kemampuannya secara ekonomi. Dalam hal ini motivasi mungkin sahaja tidak semata-mata ditentukan oleh dorongan motivasi yang bersifat tradisional, seperti *financial incentives* dan *job security*. Akan tetapi mungkin juga dipengaruhi oleh pelbagai faktor keperluan lain yang lebih tinggi, seperti keperluan kepada pencapaian (*achievement*), penghargaan (*recognition*), dan sebagainya.

BAB 3

TEORI-TEORI MOTIVASI DALAM PENGKAJIAN SEKTOR AWAM

A. Teori Motivasi dalam Ilmu Pentadbiran dan Pengurusan

Perbincangan mengenai teori motivasi tidak hanya tertutup dalam satu cabang ilmu sahaja. Perbincangan mengenai motivasi banyak terdapat dalam pelbagai bidang kajian ilmu, terutamanya ilmu-ilmu yang termasuk dalam rumpun ilmu-ilmu sosial, seperti ilmu politik, ekonomi, perundangan, sosiologi, antropologi, psikologi, pentadbiran, dan pengurusan. Namun dalam perbincangan pada subbab ini, perbincangan motivasi hanya akan difokuskan kepada perbincangan secara ringkas mengenai isu motivasi dalam ilmu pentadbiran dan pengurusan.

Ilmu pentadbiran dan pengurusan merupakan cabang atau bahagian daripada ilmu-ilmu sosial. Kedua ilmu ini dianggap sebagai disiplin ilmu yang masih lagi muda dalam kumpulan ilmu-ilmu sosial kerana usianya yang baru sahaja sekitar satu abad. Ilmu pentadbiran dan pengurusan merupakan ilmu yang menjadikan manusia sebagai makhluk berorganisasi dan menjadikan mereka sebagai fokus dan objek analisisnya.

Ilmu pentadbiran dan pengurusan diperlukan apabila wujudnya kerjasama antara dua orang atau lebih dalam organisasi bagi

mencapai matlamat tertentu. Kerjasama antara dua orang atau lebih itu menyebabkan seseorang atau beberapa orang antara mereka akan bertindak sebagai pemimpin dan yang lainnya akan bertindak sebagai orang bawahan. Proses kepemimpinan yang berlaku boleh jadi terbentuk secara formal ataupun tidak formal. Dalam perkara ini, orang yang bertindak sebagai pemimpin tentu sahaja menjalankan pelbagai tugas dan kewajipan serta melaksanakan pelbagai fungsi kepemimpinannya, antaranya ialah menggerakkan orang lain atau orang bawahannya sehingga mereka melaksanakan pelbagai kegiatan dalam usaha mencapai matlamat bersama. Pencapaian matlamat bersama itu sepatutnya diamalkan dengan efisien, efektif, dan produktif.

Dalam keadaan seperti ini, boleh dikatakan penggerakan atau pendorongan orang bawahan oleh pemimpin pada zaman dahulu sebenarnya sudah diasaskan sama dengan apa yang ada pada hari ini. Ia disebut sebagai tindakan memotivasi yang disertai dengan perasaan dan naluri. Perkara ini antara lain terbukti daripada karya-karya agung yang masih lagi menjadi rujukan oleh manusia moden masa kini.

Jika ditinjau daripada perspektif sejarah, usaha bagi memahami keperluan manusia sebagai sasaran motivasi bukan perkara yang baru. Pada zaman Yunani purba perkara itu telah pun diamalkan. Para pengkaji falsafah Yunani purba, umpamanya, telah mengemukakan pandangan mereka mengenai konsep hedonisme. Hedonisme merupakan alat bagi memahami motivasi seseorang manusia. Maknanya, dalam konsep hedonisme, seseorang individu akan berusaha mencari kenikmatan dan kesenangan serta berusaha bagi menghindari penderitaan dalam kehidupannya. Pandangan hedonisme bahkan mampu bertahan sampai selama berabad-berabad dan digunakan oleh para pengkaji daripada pelbagai disiplin ilmu pengetahuan, seperti Adam Smith, John Stuart Mill, dan Jeremy Bentham, bagi memecahkan pelbagai permasalahan yang dihadapi oleh umat manusia dalam memenuhi keperluan hidupnya masing-masing.

B. Sejarah Perkembangan Teori Motivasi

Sepertimana yang dibincangkan pada bahagian sebelumnya, Ilmu Pentadbiran dan Pengurusan sebenarnya telah sedia wujud semenjak munculnya kerjasama antara dua orang atau lebih pada zaman dahulu di mana melalui kerjasama itu, manusia memanfaatkan pelbagai sarana dan prasarana tertentu bagi mencapai matlamat tertentu. Sebagai satu kaedah dan seni, pentadbiran dan pengurusan sebenarnya sudah tumbuh dan berkembang seiring dengan tumbuh dan berkembangnya peradaban manusia. Sejarah peradaban umat manusia telah membuktikan bahawa semenjak dahulu manusia telah mampu menghasilkan pelbagai karya yang termasyhur seperti Taman Tergantung Babylon, Tembok Besar China, Chandi Borobudur, sistem irigasi pertanian, dan sebagainya. Kesemua perkara ini jelas menunjukkan bahawa pentadbiran dan pengurusan adalah suatu kaedah dan seni yang telah lahir dan berkembang selari dengan lahir dan berkembangnya peradaban manusia.

Sebagai makhluk organisasi, manusia perlu difahami mengikuti sifatnya yang rumit (*complex*). Kerumitan (*complexity*) tersebut antaranya berpunca daripada perbezaan motivasinya, di samping perbezaan-perbezaan lain seperti keperibadian, karakteristik biografikal, persepsi, harapan, sifat, kemampuan, latar belakang sosial, dan sebagainya. Oleh itu, peningkatan kualiti organisasi hanya boleh diwujudkan apabila motivasi manusianya boleh difahami dengan betul.

Perkembangan peradaban manusia yang semakin lama semakin maju dan pesat pada akhirnya juga mempengaruhi pembentukan corak motivasi dan usaha manusia dalam memenuhi keperluannya. Perubahan usaha manusia bagi memenuhi keperluan hidup itu semakin jelas nampak semenjak bermulanya Revolusi Industri di Perancis yang antaranya ditandai oleh berkembangnya budaya wang menggantikan budaya barter yang sebelumnya mendominasi cara pemuasan keperluan seseorang. Lahirnya Revolusi Industri tersebut secara langsung ataupun tidak langsung juga mempengaruhi pertumbuhan ilmu Pentadbiran dan Pengurusan. Ini antaranya

ditandai dengan munculnya perbincangan tentang motivasi yang dimulai oleh Henri Fayol di Perancis dan Frederick Winslow Taylor di Amerika Syarikat.

Perbincangan mengenai motivasi manusia secara ilmiah telah mulai mendapat perhatian yang serius semenjak lahirnya Gerakan Pengurusan Saintifik (*Saintific Management*) yang dirintis oleh F. W. Taylor. Gerakan ini juga dikenal dengan Gerakan Efisiensi dengan *Time and Motion Study* sebagai instrumen utamanya. Hasil pengkajian ini menemukan bahawa peningkatan efisiensi kerja adalah perkara yang sangat penting bagi peningkatan produk semaksimum mungkin dengan memanfaatkan sarana, prasarana, tenaga, dan masa seminimum mungkin. Oleh itu, perlu diambil langkah bagi jaminan tidak ada perilaku para pekerja yang mengakibatkan masa terbuang secara percuma dan akhirnya menatijahkan pelbagai pembaziran. Tenaga para pekerja perlu dimanfaatkan semaksimum mungkin bagi mendapatkan hasil kerja yang maksimum juga. Oleh yang demikian, para pekerja perlu dimotivasikan dengan memberikan pelbagai insentif yang memuaskan mereka.

Pemikiran yang dikembangkan oleh Gerakan Pengurusan Saintifik atau Gerakan Efisiensi ini dipandang sebagai satu tonggak sejarah yang sangat penting dalam perkembangan dan pengumpulan (akumulasi) teori dalam ilmu Pentadbiran dan Pengurusan, termasuk perkembangan teori motivasi dalam kehidupan manusia, terutamanya motivasi dalam pekerjaan. Akan tetapi gerakan dan teori ini kemudian mendapat sorotan dan kritikan daripada para pakar (ilmuwan) yang lain kerana dipandang cenderung merendahkan maruah manusia, atau setidak-tidaknya memandang manusia dalam kehidupan organisasinya sama dengan memandang input lain dalam sesuatu organisasi. Manusia seolah-olah dipandang sama dengan kedudukan mesin.

Sebagai reaksi terhadap Gerakan Efisiensi ini antaranya lahir Gerakan Perhubungan Manusia (*Human Relation*). Gerakan ini memandang manusia sebagai elemen yang terpenting dalam kehidupan organisasi dan tidak hanya semata-mata dimotivasikan oleh ganjaran atau insentif kewangan dalam meningkatkan prestasi

si yang kerjanya. Terdapat satu peristiwa penting yang menandakan lahirnya
 Taylor gerakan *Human Relation* ini yaitu eksperimen yang dibuat oleh Elton
 r telah kawan-kawannya yang membuat percubaan kajian mengenai
 erakan produktiviti kerja sekumpulan pekerja di Syarikat Western Electric
 s oleh yang terletak di Hawthorne, Chicago. Dalam eksperimen yang
 fisiensi berlangsung antara tahun 1927–1932 itu, Mayo menyatakan antara
 Hasil hasil kajian adalah, ganjaran atau insentif kewangan ternyata kurang
 adalah berkesan dalam meningkatkan motivasi kerja seseorang berbanding
 imum standard, perasaan, dan keselamatan kumpulan. Bermakna dalam
 t masa kehidupan bekerja, hubungan antara manusia dan kelakuan pekerja
 ninan sebagai manusia yang memiliki maruah adalah amat penting
 uang diperhatikan dalam usaha memotivasikan para pekerja. Oleh itu,
 ziran. jelas bahawa Gerakan *Human Relation* ini merupakan pembetulan
 n bagi terhadap Gerakan *Scientific Management* yang lahir sebelumnya.

Perkembangan berikutnya dalam perbincangan teori motivasi
 ilmu pentadbiran dan pengurusan, lahir pula Gerakan Gelagat Pekerja
 (*Behaviorism*). Gerakan ini lahir mengikut gerakan Perhubungan
 Manusia yang sebelumnya. Gerakan ini berusaha mempelajari pelbagai
 faktor yang berpengaruh atas perilaku manusia dalam kehidupan
 organisasinya. Secara ringkasnya, Gerakan Gelagat Pekerja ini bukan
 hanya mempelajari bentuk-bentuk perilaku manusia dalam sesuatu
 organisasi, akan tetapi kajian itu juga berusaha memahami dan
 mendalami mengapakah manusia menunjukkan perilaku tertentu.
 Dengan kata lain, apakah yang memotivasi seseorang manusia atau
 pekerja bagi melaksanakan sesuatu perbuatan atau pekerjaan.

Gerakan Gelagat Pekerja ini tidak terbatas pada perbincangan
 mengenai bagaimana bentuk-bentuk perilaku seseorang dalam
 organisasi, sama ada yang positif mahupun yang negatif. Akan tetapi
 gerakan ini ingin mamahami, mengapakah para anggota organisasi
 mengamalkan perilaku tertentu dan faktor-faktor apakah yang turut
 serta mempengaruhinya? Dalam keadaan ini, pelbagai perkara yang
 berkaitan, seperti karakteristik demografi (umur, jantina, status
 perkahwinan, tempoh masa bekerja, jumlah tanggungan keluarga),
 turut serta dijadikan sebagai objek analisis, di samping faktor-faktor

lain seperti latar belakang sosial, latar belakang pendidikan, status, keperibadian, nilai-nilai yang dianuti, persepsi tentang kehidupan organisasi, perilaku, motivasi dalam berkarya, dan sebagainya. Dengan pemahaman yang tepat terhadap pelbagai faktor itu dijangkakan seseorang pengurus) akan boleh melakukan ramalan yang mendekati kebenaran mengenai perilaku pekerja bawahannya. Dengan itu, kehidupan organisasi yang kondusif, produktif, dan efektif akan terbina sehingga usaha pencapaian matlamat dan sasaran organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya boleh terwujud dengan maksimum.

Selanjutnya, secara umum teori-teori motivasi dalam pengkajian sektor awam boleh diklasifikasikan kepada dua period (Widjaja, 2002), iaitu:

1. Teori Motivasi Klasik (lama) dan
2. Teori Motivasi Kontemporer (Moden).

Teori Motivasi Klasik (lama) ditandai oleh perkembangan Teori Model Tradisional (*The Traditional Model*) atau yang lebih popular dikenali dengan nama Teori Pengurusan Saintifik (*Scientific Management*), Teori Model Perhubungan Manusia (*The Human Relation Model*), Teori Model Sumber Manusia (*The Human Resources Model*) dan Teori Pilihan Rasional (*the Rational Choice Theory*). Manakala teori motivasi kontemporer terbagi pula kepada Teori Kandungan (*Content Theories*) dan Teori Proses (*Process Theories*). Teori Kandungan lahir melalui pandangan-pandangan Teori Hierarki Keperluan (*The Needs Hierarchy Theory*), Teori ERG (*Existence, Relatedness, and Growth*), Teori Motivasi Dua Faktor (*Motivation-Hygiene*), dan lain-lain. Sedangkan Teori Proses ditandai oleh lahirnya Teori Jangkaan (*The Expectancy Theory*), Teori Ekuiti (*The Equity Theory*), dan Teori Penetapan Matlamat (*The Goal Setting Theory*). Perkembangan teori-teori motivasi dalam pengkajian sektor awam tersebut secara ringkas akan dijelaskan selanjutnya pada bahagian berikut.

C. Teori-teori Motivasi Klasikal (Lama)

1. Teori Pengurusan Saintifik

Teori Pengurusan Saintifik (*The Scientific Management*) atau lebih dikenali sebagai Teori Model Tradisional (*The Traditional Model*) pada mulanya dikembangkan oleh Frederick Winslow Taylor (1912), beliau dianggap sebagai Bapa Pengurusan Modern. Teori ini telah mula berkembang di Eropah pada awal abad ke-19, semasa berlakunya Revolusi Industri dan pertambahan penduduk yang begitu pesat. Kehidupan industri pada masa itu telah berubah secara mendadak di kala cabang teori motivasi klasik ini mencapai tahap puncaknya.

Sebelum abad ke-19, organisasi-organisasi industri yang ada di Barat berada dalam keadaan tidak menentu. Para pekerja pada umumnya menggunakan alat-alat sendiri serta mengamalkan aturan-aturan pekerjaan yang mengikut kepada kehendak hati mereka sendiri. Selain itu, pihak pekerja pula jarang yang mahu mempelajari sesuatu cara kerja secara teratur dan terancang. Mereka hanya memerhatikan bagaimana cara seorang operator yang lebih mahir dalam mengamalkan tugasnya dan kemudian mereka akan menirunya. Pada masa itu pula, seseorang ketua pekerja (*foreman*) menjadi amat berkuasa kerana mempunyai kuasa bagi memilih para pekerja dan memecat (membuang) mereka serta menentukan masa rehat bagi pekerja. Dalam keadaan yang selalu tidak menentu ini, teori pengurusan saintifik dikembangkan sebagai satu usaha bagi meningkatkan produktiviti kerja melalui pemanfaatan tenaga manusia secara lebih berkesan (Litterer, 1980).

Teori Pengurusan Saintifik merupakan sesuatu teori yang cuba memperkenalkan satu teknik yang menggunakan kaedah saintifik dalam menganalisis dan menyelesaikan masalah organisasi. Pengurusan saintifik boleh ditakrifkan sebagai penerapan atau pengamalan teknik-teknik dan praktik-praktik logik dan sistematik dalam proses pekerjaan (Gannon, 1979). Teori Pengurusan Saintifik ini merupakan satu pendekatan terhadap corak kerja yang

dikembangkan oleh F. W. Taylor yang telah memberi kesan mendalam terhadap corak kerja, khususnya dalam organisasi-organisasi kilang pada masa itu. Pada asasnya Taylor telah mengemukakan sesuatu pendekatan yang menegaskan kesamaan, pengkhususan, dan pembahagian kerja secara cemerlang supaya keberkesanan ke arah peningkatan produktiviti boleh dicapai.

Taylor juga berpendapat bahawa, sekiranya prinsip-prinsip pengurusan saintifik boleh diterapkan sebaik-baiknya dan dengan masa yang secukupnya dalam sesuatu organisasi, maka pengurusan tersebut pasti akan mencapai hasil yang lebih tinggi, sangat memuaskan, dan lebih tinggi kualitasnya apabila dibandingkan dengan model pengurusan yang lama. Pengurusan saintifik memiliki sesuatu kelebihan iaitu dari segi inisiatif para pegawai dan pekerja yang mencakupi usaha, kecerdikan, perhubungan yang serasi antara para pegawai dan pekerja yang diperolehi secara tetap dan teratur.

Namun pada sisi lain, teori ini sering mengemukakan tentang kepentingan ganjaran kewangan bagi memotivasikan pegawai dan pekerja. Dengan kata lain, metod dalam Teori Pengurusan Saintifik yang dikembangkan oleh Taylor ini selalu berorientasi kepada ganjaran kewangan (*monetary incentives*). Menurut Taylor kemakmuran atau kesenangan para majikan tidak akan wujud dan bertahan lama kecuali ia selari dengan kemakmuran atau kesenangan para pekerja. Ini bermakna harus ada pengagihan ganjaran kewangan yang sesuai kepada para pekerja. Sebagai manusia yang rasional, para pekerja cenderung meletakkan wang sebagai insentif yang penting bagi memotivasikan diri mereka dalam bekerja.

Beliau juga berpendapat, sekiranya pekerja diberi ganjaran kewangan yang sesuai maka prestasi dan produktiviti kerja mereka akan boleh dipertingkatkan. Oleh itu, perlu wujudnya skim insentif (*incentive schemes*) yang jelas dan sesuai bagi pekerja. Maknanya, perlu wujud gaji yang tinggi bagi pekerja dan keuntungan yang tinggi pula bagi majikan. Teori ini pada umumnya menyatakan bahawa seseorang manusia akan bekerja dengan giat kerana ingin memenuhi keperluan fizikal dan biologinya daripada hasil pekerjaan. Keperluan itu boleh berbentuk wang ataupun berbentuk barangan (benda).

Secara ringkasnya, idea-idea yang terkandung dalam Teori Pengurusan Saintifik yang dikembangkan oleh Taylor ini mencakupi:

- 1) penggunaan kaedah-kaedah saintifik dalam industri oleh pihak majikan,
- 2) mengamalkan pengkhususan dalam pekerjaan,
- 3) perlunya kepentingan perancangan dan penjadualan (*scheduling*) dalam pekerjaan,
- 4) pentingnya pemilihan para pekerja secara saintifik,
- 5) pentingnya penggunaan insentif kewangan secara profesional dan sesuai dengan prestasi kerja seseorang,
- 6) menitikberatkan pembahagian kerja secara cekap dan berkesan, dan
- 7) menegaskan kaedah yang standard dalam pekerjaan supaya kecekapan boleh dipertingkatkan.

2. Teori Perhubungan Manusia

Pada tahun 1930-an teori perhubungan manusia mulai berkembang dengan menggunakan pendekatan *human relation model*. Teori ini menitikberatkan pada keperluan sosial dan penghargaan (*social and esteem needs*) kepada para pekerja. Model *human relation* ini kemudiannya berjaya menarik perhatian ramai akibat daripada penerbitan hasil kajian Hawthorn oleh Elton Mayo, seorang pakar psikologi daripada Universiti Harvard, di Western Electric Company, Chicago yang melakukan ujian beliau pada 1924–1933. Rangkaian program pengkajian ini cuba mengkaji pelbagai faktor persekitaran kerja yang bersifat fizikal yang boleh mempengaruhi moral dan kecekapan para pekerja.

Hasil kajian Hawthorn antaranya mendapati bahawa, produktiviti para pekerja sangat dipengaruhi oleh:

- 1) perhatian kepengurusan atau pentadbiran bagi kehidupan para pekerja,

- 2) pemberian kesempatan bagi mengemukakan pendapat, dan
- 3) perbaikan keadaan kerja para pekerja (Mayo, 1933).

Model ini juga menegaskan pentingnya peranan rakan sejawat (*peer group*) kepada motivasi para pekerja. Implikasi daripada model *human relation* ini adalah, timbulnya kecenderungan bagi memberikan kedudukan yang penting atas faktor persekitaran kerja yang mencakupi sifat pengawasan yang diamalkan dalam pengurusan dan persekitaran organisasi secara keseluruhan.

Manifestasi daripada kajian Hawthorne ini telah melahirkan orientasi perhubungan manusia (*human relation*). Hubungan manusia biasanya digunapakai sebagai istilah umum bagi menghuraikan cara para pengurus berinteraksi dengan para pekerja atau orang bawahannya. Apabila pengurusan manusia boleh merangsang ke arah mutu pekerjaan yang lebih baik maka hubungan manusia dalam sesuatu organisasi itu pun akan menjadi baik. Akan tetapi, apabila moral dan kecekapan para pekerja menurun maka pengurus perlu berusaha menyelidik mengapa para pekerjanya bertindak seperti yang demikian dan adakah faktor-faktor sosial dan psikologi yang mendorong mereka berperilaku seperti yang itu.

Meskipun teori human relation telah mula mengarah kepada pentingnya pula ganjaran intrinsik bagi para pekerja namun ganjaran ekstrinsik masih lagi merupakan perkara yang penting kepada mereka, seperti keperluan kepada keselamatan, keadaan kerja pegawai yang kondusif, dan insentif yang memadai. Penyediaan faktor keselamatan dan keadaan kerja yang baik akan berkesan positif ke atas moral pekerja dan wujudnya korelasi positif antara moral pekerja dengan produktivitinya. Oleh itu, berasaskan kepada andaian ini, masalah motivasi yang dihadapi oleh pimpinan organisasi relatif lebih mudah diurus dan digerakkan. Seorang pengurus yang ingin memperoleh produktiviti yang tinggi boleh mengamalkannya hanya dengan cara memelihara moral kerja yang tinggi daripada para pekerjanya, iaitu dengan memberikan jaminan keselamatan dan membina suasana kerja yang baik serta memberikan insentif (gaji) yang memadai.

Kajian Hawthorne yang dibuat oleh Mayo ini telah memberikan sumbangan yang sangat penting dalam perkembangan teori motivasi dalam perkhidmatan awam kerana ia telah melambangkan usaha yang jujur dan dilakukan bersama-sama dalam memahami pelbagai masalah yang dihadapi oleh para pekerja. Perkara ini lebih baik dibandingkan pendekatan dari sudut pandang para pengurus yang meningkatkan kecekapan dan keberkesanan kerja hanya melalui rangsangan ekonomi (*incentives*) semata-mata.

Model Perhubungan Manusia (*Human Relation Model*) ini memang dipandang lebih baik berbanding dengan Teori Pengurusan Saintifik. Akan tetapi dalam kenyataannya model atau pendekatan *human relation* ini juga mengandungi beberapa kelemahan. Ternyata permasalahan motivasi tidak semudah seperti yang dibayangkan malahan sebaliknya lebih kompleks (rumit) dan lebih luas cakupannya daripada yang diduga oleh pengembang teori ini. Banyak hasil kajian yang pada akhirnya meragukan andaian wujudnya korelasi positif antara moral pekerja dengan produktiviti kerja. Akhirnya para ilmuwan dan kumpulan pengamal (*practitioners*) berasa perlu mengembangkan teori motivasi yang lebih berkesan dan dijangkakan boleh menjadi resepi yang mujarab bagi mengatasi pelbagai permasalahan dalam pentadbiran awam, terutama yang berkaitan dengan motivasi.

3. Teori Sumber Manusia

Teori Sumber Manusia (*The Human Resources Model*) atau yang sering pula dikenal dengan Teori X dan Y dirintis oleh Douglas McGregor (1960). Menurut Teori X pada asasnya manusia cenderung berperilaku negatif. Manakala menurut Teori Y pada asasnya manusia cenderung berperilaku positif. Karakteristik manusia menurut Teori X antaranya ialah manusia pada asasnya tidak suka bekerja dan sedapat mungkin akan berusaha mengelakkannya. Mereka hanya akan bekerja apabila diperintahkan bekerja dan kebanyakan mereka menempatkan pemuasan keperluan fisiologi dan keselamatan di atas faktor-faktor lain yang berkaitan dengan pekerjaannya serta tidak

menunjukkan keinginan bagi kemajuan atau kejayaan. Sebaliknya, karakteristik manusia menurut Teori Y antaranya ialah manusia pada asasnya suka bekerja dan memiliki tanggungjawab yang sangat besar serta memiliki keinginan bagi kemajuan atau kejayaan. Kebanyakan mereka menempatkan pemuasan keperluan fisiologi dan keselamatan di bawah faktor-faktor lain yang berkaitan dengan pekerjaannya serta menunjukkan keinginan untuk kemajuan.

Bila Teori X dan Y ini dihubungkan dengan Teori Hierarki Keperluan Maslow, maka akan terlihat bahawa pekerja yang termasuk kepada Teori X akan lebih mementingkan pemuasan keperluan tahap rendah, terutama keperluan fisiologi dan keselamatan, dan kurang memberikan perhatian kepada pemuasan keperluan tahap tinggi seperti keperluan sosial, penghargaan, aktualisasi atau realisasi diri. Sebaliknya, pekerja yang termasuk kepada Teori Y terlihat akan lebih mementingkan keperluan tahap tinggi (psikologi dan moral) daripada keperluan tahap rendah (fisiologi dan kebendaan).

Selain itu, Douglas McGregor juga mengemukakan andaian yang sama dengan Teori Pengurusan Saintifik. Teori ini juga menegaskan bahawa ganjaran kewangan adalah motivator utama kepada pekerja. Pekerja yang termasuk kategori Teori X digambarkan oleh McGregor sebagai pekerja yang pemalas, harus dipaksa bekerja, tidak bertanggungjawab, dan suka kepada ganjaran kewangan dan keselamatan kerja. Sebaliknya pekerja yang tergolong kepada Teori Y digambarkan sebagai pekerja yang rajin dan suka bekerja, bertanggungjawab, kreatif, dan inisiatif. Walaupun pekerja dalam golongan ini tidak menafikan keperluan kepada ganjaran kewangan namun perkara itu bukan matlamat utama berbanding mereka yang tergolong dalam Teori X.

4. Teori Pilihan Rasional

Teori Pilihan Rasional (*Rational Choice Theory*) yang kemudian dikembangkan oleh George C. Homans (1961) dan para pakar lain menjadi Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*) juga termasuk teori yang cukup berkesan dalam perkembangan teori

motivasi, terutama teori motivasi ekstrinsik. Menurut Teori Pilihan Rasional manusia adalah organisma yang mementingkan dirinya sendiri dan secara rasional memperhitungkan cara-cara bertindak yang memungkinkan mereka memaksimumkan keuntungan dan meminimumkan kerugian atau biaya. Selain itu, Teori Pertukaran Sosial yang dikembangkan oleh Homans dan para pakar lainnya diasaskan kepada prinsip transaksi ekonomi yang asasnya seseorang individu akan menyediakan barangan atau perkhidmatan dan sebagai ganjaran, individu itu juga berharap akan memperoleh barangan atau perkhidmatan yang diinginkannya. Pakar teori ini berandaian bahawa interaksi sosial serupa dengan transaksi ekonomi. Maksudnya, seseorang selalu akan mengharapkan ganjaran daripada sesuatu atau perkhidmatan yang dikerjakannya. Sesuatu tindakan sosial menurut Homans adalah ekuivalen dengan tindakan ekonomi. Sesuatu tindakan adalah rasional berasaskan kepada perhitungan untung dan rugi. Oleh itu, dalam rangka interaksi sosial seseorang individu akan mengambil kira keuntungan yang lebih besar daripada biaya yang dikeluarkannya (*cost benefit ratio*).

Menurut Homans pula, seseorang individu mahu terlibat dalam sesuatu pekerjaan adalah dengan matlamat bagi mendapatkan ganjaran atau menghindari hukuman. Seseorang boleh menukarkan perkhidmatannya bagi mendapatkan upah atau gaji. Namun, Homans juga melihat bahawa, sesuatu pekerjaan tidak hanya menyediakan ganjaran ekstrinsik berupa wang, tetapi juga menyediakan ganjaran intrinsik berupa persahabatan, kepuasan, meningkatkan harga diri serta memungkinkan seseorang pekerja terhindar daripada pandangan negatif kerana menganggur.

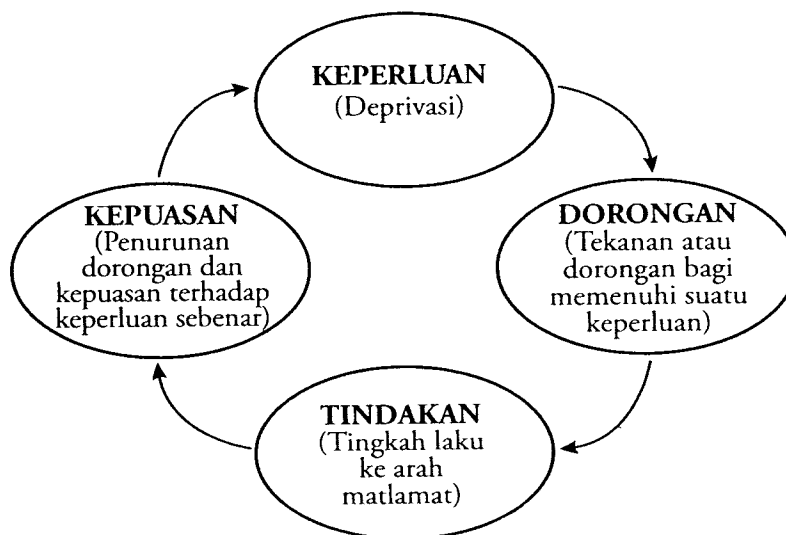
Pendapat yang selaras juga pernah dikemukakan oleh Max Weber (1958) melalui karyanya *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. Weber berfikir bahawa ajaran Protestan, terutama Calvinis, menawarkan satu doktrin yang menyelamatkan manusia yang berpunca daripada ajaran Gereja Katolik, di samping itu beliau menegaskan iman kepada Tuhan juga memerlukan bentuk penyelamatan yang lebih peribadi dan individu. Orientasi keagamaan

baru ini telah mengubah sikap masyarakat Barat terhadap dunia yang lebih menegaskan penguasaan yang lebih rasional terhadap dunia dan mengubahnya. Perkara ini akhirnya berkesan kepada dunia ekonomi. Maknanya, di samping beriman kepada Tuhan, umat manusia juga diajak untuk membina sistem ekonomi baru yang berasaskan kepada pencapaian keuntungan yang rasional. Prinsip ini yang akhirnya turut mendorong perkembangan kapitalisme di Barat di mana keuntungan kewangan yang semaksimumnya menjadi matlamat utama daripada setiap perilaku sosioekonomi.

D. Teori-teori Motivasi Komtemporer (Moden)

1. Teori Kandungan

Teori Kandungan (*Content Theories*) merujuk kepada teori-teori motivasi yang fokus kepada keperluan-keperluan yang boleh memotivasikan perilaku seseorang individu. Dalam usaha mengurangi ataupun memuaskan keperluan mereka, manusia akan melakukan pelbagai cara untuk memenuhinya dan itu akan berlaku secara berterusan serta berulang-ulang seperti tergambar dalam rajah berikut ini:



Rajah 5 Pemenuhan keperluan manusia menurut Teori Kandungan

Pendekatan teori-teori keperluan atau *content theories* ini sering dikaitkan dengan beberapa pemikir (ilmuwan) seperti Abraham H. Maslow, Clayton Aldefer, Frederick Herzberg, David McClelland, dan lain-lain.

a. Teori Hierarki Keperluan

Teori Keperluan menjelaskan perkara-perkara yang berkaitan dengan apa yang diperlukan atau syarat bagi seseorang menjalani kehidupan terutama yang berkaitan dengan pekerjaannya. Menurut teori keperluan ini, seseorang akan memiliki motivasi apabila dirinya belum mencapai tahap kepuasan tertentu dalam kehidupannya. Namun, apabila keperluan berkenaan telah dipuaskan maka dirinya tidak lagi menjadi faktor yang memotivasikan.

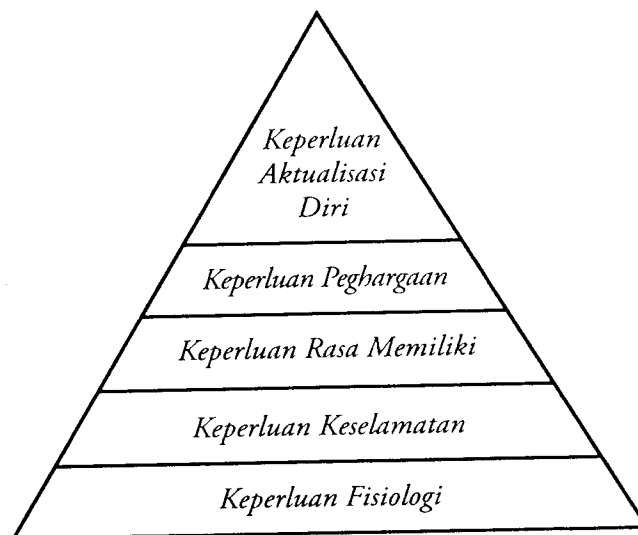
Sebagai seseorang perintis termasyhur dan penganut teori keperluan, Abraham H. Maslow (1987) dalam bukunya *Motivation and Personality*, mengemukakan tentang teori lima tingkat hierarki keperluan manusia yang sampai sekarang masih banyak diiktiraf oleh kalangan pakar teori ataupun kalangan kumpulan pengamal (*practitioners*). Maslow mengemukakan keperluan manusia boleh diklasifikasikan ke dalam lima hierarki keperluan, iaitu: keperluan fisiologi, keperluan kepada keselamatan, keperluan sosial atau rasa memiliki, keperluan kepada penghargaan (*esteem*), dan keperluan kepada aktualisasi (*realisasi*) diri.

Dalam bukunya itu, Maslow menjelaskan bahawa seseorang terdorong mencapai matlamat tertentu disebabkan kerana dirinya mempunyai keperluan yang muncul dari dalam dirinya sendiri. Maslow mengkategorikan dan menyusun keperluan setiap manusia dalam bentuk hierarki yang dimulai dengan keperluan fisiologi sebagai keperluan yang paling rendah, kemudian diikuti oleh keperluan kepada keselamatan atau rasa aman, keperluan kepada rasa ingin memiliki, keperluan kepada penghargaan, dan keperluan kepada aktualisasi (realisasi) diri sebagai keperluan yang tertinggi.

Teori keperluan yang dikemukakan Maslow ini memang logik dan sesuai dengan kenyataan hidup manusia sehari-hari kerana

memang banyak keperluan manusia yang boleh diklasifikasikan mulai daripada yang paling sederhana hingga yang paling rumit. Namun teori keperluan Maslow ini mendapat kritikan daripada pakar lain yang mempersoalkan apakah memang keperluan manusia berkenaan bersifat hierarki. Pengertian hierarki boleh diertikan dan dianalogikan sebagai tangga yang tidak memungkinkan seseorang sampai kepada tangga kedua dan seterusnya sebelum dirinya melalui tangga pertama. Demikian seterusnya dengan tangga selanjutnya yang lebih tinggi di mana seseorang harus melalui tangga yang lebih rendah terlebih dahulu. Manakala dalam kenyataannya, pemuasan keperluan manusia banyak yang berlaku secara serentak (*simultant*) meskipun dengan intensiti yang berbeza. Oleh itu, sebahagian pakar berpendapat bahawa keperluan manusia merupakan sesuatu rangkaian dan bukan tahapan (hierarki).

Berkaitan dengan teori keperluan ini, Maslow (1987) menjelaskan bahawa hierarki keperluan seseorang boleh digambarkan seperti berikut:



Rajah 6 Tahap Keperluan menurut Teori Motivasi Maslow.

Maslow melihat keperluan manusia yang menimbulkan motivasi bagi mencapainya itu ke dalam sesuatu hierarki yang terdiri atas lima keperluan, iaitu:

- Keperluan Fisiologi (*Physiological Needs*) yang mencakupi keperluan kepada makanan, minuman, pakaian, udara, seks, dan keperluan fizikal lainnya;
- Keperluan kepada keselamatan (*safety needs*) yang mencakupi keperluan kepada keselamatan; stabiliti; kebergantungan; perlindungan; kebebasan daripada rasa takut, kebimbangan, dan kekacauan; keperluan kepada keteraturan, ketertiban, dan sebagainya;
- Keperluan kepada rasa memiliki dan kasih sayang (*belongingness and love*) yang mencakupi keperluan kepada cinta, rasa memiliki, perhubungan manusiawi, dan sebagainya, sama ada dengan kawan mahupun orang tua, kanak-kanak, kerabat, dan anggota kaum lainnya;
- Keperluan kepada penghargaan (*esteem*) yang mencakupi keperluan kepada kekuatan, pencapaian, prestij, status, pengakuan, perhatian, apresiasi, dan sebagainya; dan
- Keperluan kepada realisasi atau aktualisasi diri (*self-actualization*) yang mencakupi keperluan bagi berkembang dan keperluan menyedari potensi diri.

Menurut Maslow lima keperluan asas dan universal yang tersusun dalam lima tahap tersebut, seperti dalam gambar di atas, menunjukkan bahawa keperluan yang berada di bawah pemuasannya lebih mendesak daripada keperluan yang ada di atasnya. Individu tidak akan berusaha melompat kepada pemuasan keperluan di tahap atas sebelum keperluan yang berada di bawahnya dipuaskan.

Walau bagaimanapun, menurut Maslow, manusia adalah makhluk yang tidak pernah berada dalam keadaan puas sepenuhnya. Ini ditunjukkan oleh fakta bahawa keperluan-keperluan yang ada dalam diri manusia tidak pernah berhenti menuntut kepuasan. Maksudnya, keperluan yang pada sesuatu masa telah terpuaskan, di lain masa ia akan kembali menuntut pemuasan dan demikian seterusnya sehingga tuntutan kepada pemuasan keperluan itu membentuk sesuatu lingkaran yang tiada berakhir.

Menurut Maslow lagi, keperluan fisiologi dan keperluan kepada keselamatan dikategorikan sebagai keperluan tahap rendah. Sedangkan tiga keperluan lain digolongkan kepada keperluan tahap tinggi. Menurut Maslow, dalam masyarakat yang sedang berkembang, motivasinya lebih banyak dihalatujukan kepada pemenuhan keperluan fisiologi dibandingkan masyarakat yang sudah maju yang lebih mementingkan keperluan yang lebih tinggi seperti keperluan sosial, esteem, dan realisasi (aktualisasi) diri. Maknanya, dalam masyarakat yang sedang berkembang keperluan kepada ganjaran kewangan, sebagai alat utama dalam pemenuhan keperluan tahap rendah, masih merupakan keperluan yang sangat penting untuk dipenuhi.

b. Teori ERG

Clayton Aldefer, seorang pakar kejiwaan, berpendapat selaras dengan Maslow bahawa motivasi seseorang pekerja boleh diukur menurut hieraki keperluan. Namun Aldefer hanya membahagikan keperluan manusia itu kepada tiga kategori sahaja, iaitu *Existence*, *Relatedness*, dan *Growth*. Teori Aldefer (seperti mana dikutip dalam Siagian, 2004) dalam mengembangkan teori keperluan untuk menjelaskan motivasi seseorang dikenal dengan teori ERG (*Existence, Relatedness, and Growth*). Menurut teori ini bahawa sesuai dengan tingkat dan maruah manusia, maka mempertahankan dan melanjutkan eksistensi secara terhormat adalah keperluan yang sangat asas bagi setiap orang. Maknanya, setiap orang perlu mempertahankan kewujudannya antara lain dengan cara memenuhi keperluan yang asas (*primary*), seperti keperluan fisiologi dan keselamatan dalam Teori Maslow. Selain itu, keperluan manusia kepada *relatedness* bermakna, sesuai dengan sifat asas manusia sebagai makhluk sosial, ia menghubungkan kewujudannya dengan kewujudan orang lain dan memerlukannya dalam kehidupannya. Keperluan ini sama dengan keperluan kepada esteem dalam Teori Maslow. Disamping itu, keperluan kepada *growth* bermakna bahawa manusia memiliki

BIBLIOGRAFI

Buku dan Jurnal:

- Abdullah Sanusi Ahmad, 1987. *Kerajaan dan Pentadbiran Malaysia*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Ahmad Said, 2006. "Pendekatan Psikologi dan Kaunseling dalam Pengurusan Modal Insan". [http://www.jpa.gov.my/ubulanan/2006/tkppa\(o\).pdf](http://www.jpa.gov.my/ubulanan/2006/tkppa(o).pdf). Download tanggal 15 Mei 2008.
- Ahmad Sarji Abdul Hamid (Ketua Setiausaha Negara), 1994. *Perkhidmatan Awam Malaysia ke Arah Wawasan Malaysia 2020: Pembaharuan dan Kemajuan dalam Perkhidmatan Awam Malaysia*. Malaysia: Kerajaan Malaysia.
- Aldag, Ramon J., dan Timothy M. Stearns, 1987. *Management*. Cincinnati, OHIO: South-Western Publishing, Co.
- Anderson, Owen, 2007. "Altruism in World Religions" edit oleh Jacob Neusner dan Bruce Chilton in *Reviews in Religion & Theology*, Jilid 14/2, Mac 2007.
- Awangga, Suryaputra N. 2005. *Kiat Sukses dan Tata Cara Melamar CPNS*. Yogyakarta: Pyramid Publisher.
- Baldwin, J. Norman, 1984. "Are We Lazy". *Review of Public Personnel Administration*. 4:2:80-89.
- Baldwin, J. Norman, 1987. "Public versus Private: Not That Different, Not That Consequential". *Public Personnel Management*. 16:2:181-193.
- Bellah, Robert N.; Madsen, Richard; Sullivan, William M.; Swidler, Ann; dan Tipton, Steven M. 1985 *Habits of the Heart: Individualism and Commitment in American Life*. New York: Harper and Row.

BIBLIOGRAFI

- Bellante, Don dan Link, Albert N. 1981. "Are Public Sector Workers More Risk Aversive Than Private Sector Workers?" *Industrial and Labor Relations Review*. 34:3:308-312.
- Brewer, Gene, Sally Coleman Selden, dan Rex L. Facer II., 2000. "Individual Conceptions of Public Service Motivation" *Public Administration Review*. Mei/Jun 2000. Vol. 60, No.3. hlm. 254-264.
- Buchanan, Bruce II., 1975. "Red-Tape and the Service Ethic" *Administration and Society*. 6 (4): hlm. 423-444.
- Choi, Young Joon., 2001., *A Study of Public Service Motivation: The Korean Experience*. PhD. Dissertation, University of Idaho.
- Chung, Kae H., dan Leon C. Megginson., 1981. *Organizational Behavior: Developing Managerial Skills*. New York: Harper & Row, Publishers.
- Clary, E. Gil dan Miller, Judc, 1986 "Socialization and Situational Influences on Sustained Altruism." *Child Development*. 57: 1358-1369.
- Crewson, P. E. 1997. Public Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect" *Journal of Public Administration Research and Theory* (J-PART). (4) hlm. 499-518.
- Darlington, Jr., P.J., 1978. "Altruism: Its Characteristics and Evolution" dalam Proc. Natl. Acad. Sci. USA. Jil. 75, No. 1:385-389, Januari 1978.
- Darmawan, Cecep, 2006. "Menyoal Tes CPNS 2005" dlm. *Eko Prasajo, et al. 2006. Mengurai Benang Kusut Birokrasi: Upaya Memperbaiki Centang Perenang Rekrutmen PNS*. Editor: Fajar Nursahid. Cetakan I. Jakarta: Pustaka Jaya
- Emmert, Mark A., dan Taher Walied A. 1992. "Public Sector Professionals: The Effect Public Sector Jobs on Motivation, Job Satisfaction, and Work Involvement". *American Review of Public Administration*. 22:1: 37-48.
- Fanani, Ahmad Zainal 2005. *Kiat-kiat Sukses Menjadi PNS*. Cetakan ke-4. Jogjakarta: DIVA Press.
- Filmer, Deon dan David L. Lindauer, 2001. "Does Indonesia Have A 'Low Pay' Civil Service?" dlm. *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, Jil. 37, No. 2, 2001: 189-205.
- French, 1986. *Human Resources Management*. USA: Houghton Mifflin Company.
- Gabris, Gerald T., dan Gloria Simo, 1995. Public Sector Motivation as an Independent Variable Affecting Career Decisions". *Public Personel Management*. (24): hlm. 33-51.
- Gannon, M.J. 1979. *Organizational Behavior: A Managerial and Organizational Perspective*. Canada: Little Brown & Co.
- Guralnik, David, G. 1979. *Webster's New World Dictionary*. Cleveland, OH: William Collins Publishers.
- Guyot, James F. 1960. "Government Bureaucrats Are Different". *Public Administration Review*. 29:3:195-202.
- Hall, Doudlas T., Schneider, Benjamin, dan Nygren, Harold T. 1975. "Personal Factors in Organizational Identification". *Administrative Science Quarterly*. 15:176-190.

BIBLIOGRAFI

- Hasan, Mohd. Affandi, 1980. "Pengurusan dengan Syura dalam Pelaksanaan Etikan Pentadbiran Awam" *Forum Pembangunan VII*, Bil. 2, Jun 1980: 5–64.
- Healy, Kieran, 2004. "Altruism as an Organizational Problem" dlm. *American Sociological Review*. Jil. 60, Jun 2004:387–404.
- Hersey, Paul dan Kenneth H. Blanchard, 1980. *Management of Organizational Behavior*. New Delhi: Prentice-Hall of India.
- Herzberg, F. 1959. *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
- Hodgetts, Richard M., dan Fred Luthans, 2000, *International Management. 4th edition*. New York: Irwin McGraw-Hill Companies Inc.
- Hommans, George, 1950. *The Human Group*. New York: Harcourt Brace Jovanovic.
- Houston, David J. 2000. "Public Service Motivation: A Multivariat Test". *Journal of Public Administration Research and Theory (J-PART)*. 10 (2000): 4: hlm. 713–727.
- Ida, Laode, 2006. "CPNS dan Reformasi Birokrasi" dalam Eko Prasajo, *et al.* 2006. *Mengurai Benang Kusut Birokrasi: Upaya Memperbaiki Centang Perenang Rekrutmen PNS*. Editor: Fajar Nursahid. Cetakan I. Jakarta: Pustaka Media.
- Joseph, William A. *et al.*, 2000. *Introduction to Third World Politics*. Edisi ke-2. Boston, M.A.: Houghton Mifflin Company.
- JPA, 2001. *Istilah Perkhidmatan Awam*. <http://www.jpa.gov.my/daftar/k1.htm>. Download 18 Mei 2008.
- JPA, 2008. Laman Web Rasmi Jabatan Perkhidmatan Awam. <http://www.jpa.gov.my/daftar/k1.htm>. Download 18 Mei 2008.
- Jurkiewickz, Carole J., Tom K. Massey, Jr., dan Roger G. Brown, 1998. "Motivation in Public and Private Organizations". *Public Productivity and Management Review*. (21): p. 230-250.
- Kelman, Steven, 1987. "Public Choice dan Public Spirit". *Public Interest*. 87:80–94.
- Khojasteh, Mak. 1993. "Motivating the Private *vs.* Public Sector Managers". *Public Personnel Management*. 22:3:391–401.
- Koeswara, 2000. *Motivasi: Teori dan Pengukurannya*. Bandung: Angkasa.
- Koontz, Harold, *et al.* 1980. *Management. Seventh Edition*. Tokyo: McGraw-Hill, Kogakusha, Ltd.
- Krech, David Richard S. *et al.*, 1962. *Individual in Society: A Textbook of Social Psychology*. Tokyo: McGraw Hill Kogakusha Ltd.
- Kilpatrick, F.P., Cummings, M.C., dan Jennings, M.K., 1964. *The Image of the Federal Service*. Washington, D.C.: Brookings.
- Leach, S., Stewart, J., Walsh, K. 1994. *The Changing Organization and Management of Local Government*; London; McMillan Press Ltd.
- Lewis, Gregory B., dan P. Alonso, 2001. "Public Service Motivation and Job Performance: Evidence from the Federal Sector". *The American Review of Public Administration*. 31: hlm. 363–380.
- Lewis, Gregory B., dan Sue A. Frank, 2002. "Who Wants to Work for the Government" *Public Administration Review*. Julai/Ogos 2002, Jil. 62, No. 4. hlm. 395–404.

BIBLIOGRAFI

- Litterer, J.A. 1980. *Organizations: Structure and Behavior*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Maidani, Ebrahim A. 1991. "Comparative Study of Herzberg's Two Factor Theory of Job Satisfaction Among Public and Private Sectors". *Public Personnel Management*. 20:4:441-448.
- Martoyo, Susilo, 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ke-3, Yogyakarta: BPFE
- Maslow, Abraham H. 1987. *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row Publisher, Inc.
- Mayo, E. 1933. *The Human Problems of Industrial Civilization*. New York: MacMillan.
- McClelland, D.C., 1961. *The Achieving Society*. Princeton, New York: Van Nostrand.
- McGregor, D, 1960. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw Hill.
- Moekijat, 2001. *Dasar-dasar Motivasi*. Bandung: CV. Pionir Raya.
- Mohamad Shaid Mohd. Taufek, 1995. *Perkhidmatan Awam di Abad ke-21: Ke Arah Penghayatan Budaya Cemerlang melalui Sistem Nilai*. (Kertas kerja dibentangkan pada Seminar Penerapan Nilai-nilai Murni dalam Pentadbiran Awam 27-28 Januari 1995). Malaysia: Dewan Besar, Institut Kefahaman Islam Malaysia (IKIM).
- Mosher, F.M., 1982. *Democracy and the Public Service*. Edisi ke-2. New York: Oxford University Press.
- Muhamad Ali bin Embi, 2001. *Pendekatan Pengurusan Sumber Manusia Masa Kini*. Terbitan Pertama. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Muhamad Ali bin Embi, 2003. *Konsep Asas Pengurusan Sumber Manusia: Penggunaan Konsep*. Terbitan Pertama. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Muhamad Ali bin Embi, 2006. *Cabaran Melaksanakan Sistem Saraan Berasaskan Merit di Sektor Awam*. Terbitan Pertama. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Muslim, Abdul Aziz, 2006. "PNS dan Birokrasi Kita: Refleksi Pengalaman Pelamar pada Pengadaan CPNS 2005" dlm. Eko Prasajo, *et al.*, 2006. *Mengurai Benang Kusut Birokrasi: Upaya Memperbaiki Centang Perenang Rekrutmen PNS*. Editor: Fajar Nursahid. Cetakan I. Jakarta: Pustaka
- Newstorm, John W., Reif, William E., dan Monczka, Robert M. 1976. "Motivating the Public Employee: Facts vs. Fiction". *Public Personnel Management*, 5:67-72.
- OECD, 1997a. "Performance Pay Schemes for Public Sector Managers: An Evaluation of the Impacts". *Public Management Occasional Papers No. 15*. Paris: OECD.
- OECD, 1997b. *Trends in Public Sector Pay in OECD Countries*. Paris: OECD
- Paine, Frank T., Carroll Stephen J., dan Leete, Burt A. 1966. "Need Satisfaction of Managerial Level Personnel in Government Agency". *Journal of Applied Psychology*. 50:3:247-49.

BIBLIOGRAFI

- Panitia Istilah Manajemen Lembaga Pendidikan dan Pembinaan Manajemen. 1978. *Kamus Istilah Manajemen. Jakarta: Balai Aksara.*
- Perry, James, L., dan Lois Recascino Wise, 1990. "The Motivational Bases of Public Service" *Public Administration Review* 50 (Mei/Jun): 367–373.
- Perry, James, L., 1996. "Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity" *Journal of Public Administration Research and Theory* (J-PART). Volume 6, No. 1, p. 5–23.
- Perry, James, L., 1997. "Antecedents of Public Service Motivation" *Journal of Public Administration Research and Theory* (J-PART). April 1997. hlm. 181-197.
- Perry, James, L., 2000. "Bringing Society In: Toward a Theory of Public Service Motivation". *Journal of Public Administration Research and Theory* (J-PART). April 2000. hlm. 471–488.
- Perry, James, L. dan David Coursey., 2005. "What Drives Morally Committed Citizens? A Study of the Antecedents of Public Service Motivation. Paper prepared for delivery at the 8th Public Management Research Conference, USC School of Policy, Planning, and Development, Los Angeles, CA 29 September - 1 October, 2005.
- Perry, James L., dan Porter, Lyman W. 1982 "Factors Affecting the Context for Motivation in the Public Sector." *Academy of Management Review* 7 (Jan.): 89–98.
- Pinder, C.C. 1984. *Work Motivation: Theory, Issues, and Applications. Glenview, Illinois: Scott Foresman & Co.*
- Posner, Barry Z., dan Schmidt, Warren H. 1982. "Determining Managerial Strategies in the Public Sector: What Kinds of People Enter the Public and Private Sectors? An Updated Comparison of Perceptions, Stereotypes, and Values". *Human Resource Management*. 21:2:35–43.
- Posner, Barry Z, dan Schmidt, 1996. "The Values of Business and Federal Government Executives: More Different Than Alike". *Public Personnel Management*. 25:3:277–289.
- Puthuchery, Mavis, 1980. *The Politics of Administration: The Malaysian Experience.* New York: Oxford University Press.
- Rainey, Hal G. 1979. "Perceptions of Incentives in Business and Government: Implication for Civil Service Reform". *Public Administration Review*. 39:5:440– 448.
- Rainey, Hal G, 1982. Reward References Among Public and Private Managers: In Search of the Service Ethic" *American Review of Public Administration*. (16): pp. 288–302.
- Rainey, Hal G, 1983. Private Agencies and Private Firms: Incentive Structures, Goals, and Individual Roles". *Administration and Society*. 15:2:207–242.
- Rainey, Hal G, 1997. *Understanding and Managing Public Organizations*. 2nd ed. San Fransisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

BIBLIOGRAFI

- Rawls, James S., Ullrich, Robert A., dan Nelson, Oscar T. 1975. "A Comparison of Managers Entering or Reentering the Profit and Nonprofit Sectors". *Academy of Management Journal*. 18:3:616–623.
- Rosenhan, David, 1970 "The Natural Socialization of Altruistic Autonomy". dlm. J. Macaulay and L. Berkowitz, eds. *Altruism and Helping Behavior*. New York: Academic Press, 251–68.
- Schneider, Benjamin, 1987. "The People Make the Place". *Personnel Psychology*. 40:3:437–453.
- Schuster, Jay R. 1974. "Management-Compensation Policy and the Public Interest". *Public Personnel Management*. 3:510–323.
- Siagian, Sondang P. 2004. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Cetakan ke-3. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Simmons, Roberta, 1991. "Altruism and Sociology" dalam *Sociological Quarterly*. Jil. 32/1 1991: 129–136.
- Solomon, Esther E. 1986. "Private and Public Sector Managers: An Empirical Investigation of Job Characteristic and Organizational Climate". *Journal of Applied Psychology*. 71:2:247–259.
- Stoner, James A. E., dan R. Edward Freeman, dan Daniel R. Gilbert Jr. 1995. *Management*. Sixth Edition. USA: Prentice-Hall International Edition.
- Subramaniam, V. (ed.). 1990. *Public Administration in the Third World: An International Handbook*. Westport, Connecticut: Greenwood Press.
- Sujatmoko Muhammad, 2006. "Rekrutmen PNS: Refleksi Pengalaman Pelamar pada Pengadaan CPNS 2005" dlm. Eko Prasajo, et al., 2006. *Mengurai Benang Kusut Birokrasi: Upaya Memperbaiki Centang Perenang Rekrutmen PNS*. Editor: Fajar Nursahid. Cetakan I. Jakarta: PIRAMEDIA
- Tam Weng Wah, 1998. "An Assessment of the Relationships Among Organizational Trust, Organizational Politics, and Organizational Justice and Their Effects on Merit Pay Outcomes in The Malaysian Public Sector". Thesis of Doctor of Philosophy in Public Administration. Michigan: UMI Dissertation Services.
- Taylor, F. W. 1912. *The Principles of Scientific Management*. New York Harper.
- Terry, George. R. 1977. *Principles of Management*. Edisi ke-7. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Toha, Miftah, 2005. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Tilman, R.O. 1964. *Bureaucratic Transition in Malaya*. Durham, N.C.: Duke University Press.
- Widjaja T, Amin, 2002. *Manajemen: Suatu Pengantar*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Wittmer, Dennis, 1991. "Serving the People or Serving for Pay: Reward References Among Government, Hybrid Sector, and Business Managers". *Public Productivity and Management Review*. (14): hlm. 369–383.

BIBLIOGRAFI

Artikel dan Akhbar

- Arifin, Adi, 2006. "Kenapa Banyak Orang Ingin Jadi PNS?". <http://www.adiarifin.web.id/archives/2006/02/15/kenapa-banyak-orang-ingin-jadi-pns/#more-9>.
Download tanggal 17 Februari 2007
Harian Singgalang Tanggal 8 Oktober 2007
Harian Singgalang Tanggal 25 Oktober 2007
Harian Kompas, 12 Januari 2007

Dokumen:

- Bappeda Kota Padang dan BPS Kota Padang, 2009. *Padang dalam Angka 2008/2009*. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Padang dan Badan Pusat Statistik Kota Padang.
- Bappeda Prov. Sumatera Barat dan BPS Prov. Sumatera Barat, 2009. *Sumatera Barat dalam Angka 2008/2009*. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Sumatera Barat dan Badan Pusat Statistik Provinsi Sumatera Barat.
- Badan Kepegawaian Negara RI, 2006. *Undang-undang RI No.43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-undang No.8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian*. Cetakan ke-1. Yogyakarta: Pustaka Yustisia.
- Biro Pusat Statistik, 2006. *Data Dan Informasi Ketenaga-kerjaan*. Sakernas, BPS: http://www.nakertrans.go.id/pusdatinnaker/BPS/Rata%20Upah/index_rata2_upah.php
- BKPM, 2006. *Display Ekonomi UMRD Sumatera Barat: UMR Daerah Tahunan*. Sumber Data: www.nakertrans.go.id/pusdatinnaker/upah/ump_2006.php: 30 Mei 2007.
- SK Gubernur Sumbar No. 562-363-2008 tentang Penetapan UMP Sumatera Barat tahun 2009.

