

BAB 7

RUMUSAN, SYOR DAN PENUTUP

7.1. RUMUSAN-RUMUSAN

Secara ringkas objektif-objektif utama kajian ini meliputi beberapa aspek iaitu untuk mengetahui sejauhmanakah tahap motivasi Pegawai-pegawai Profesional JKR, persepsi mereka terhadap pembolehubah-pembolehubah yang dianggap mempengaruhi tahap motivasi serta sejauhmanakah pembolehubah-pembolehubah tersebut mempunyai perhubungan yang signifikan dengan tahap motivasi pembolehubah-pembolehubah tersebut boleh dibahagikan kepada dua kategori iaitu faktor-faktor yang dianggap mempengaruhi tahap motivasi dan ciri-ciri individu. Faktor-faktor tersebut meliputi pembolehubah gaji dan kemudahan-kemudahan sampingan, pengiktirafan, peluang-peluang kemajuan kerjaya, jenis atau corak kerja, jaminan kerja, hubungan dengan rakan sekerja, penyeliaan dan hubungan dengan penyelia polisi atau corak pengurusan organisasi serta persekitaran dan kemudahan fizikal tempat kerja. Ciri-ciri individu pula meliputi jantina, umur, taraf perkahwinan, skim perkhidmatan, gred jawatan, tempoh berkhidmatan dan latihan dalam perkhidmatan.

Kajian ini mendapati majoriti iaitu 77.9 peratus daripada keseluruhan responden yang terdiri daripada Pegawai-pegawai Profesional JKR dapat dikategorikan sebagai mempunyai tahap motivasi yang tinggi. Ini menunjukkan bahawa secara umumnya JKR tidak menghadapi masalah yang ‘besar’ dari segi motivasi Pegawai-pegawai Profesional. Walau bagaimanapun bagi baki 22.1 peratus daripada keseluruhan responden yang dalam kategori tahap motiasi yang lebih rendah, perhatian sewajarnya perlu diberi. Ini adalah kerana jika aspek-

aspek tertentu yang berkaitan tidak diperbaiki, kemungkinan peratusan Pegawai-pegawai Profesional JKR yang dalam kategori tahap motivasi yang rendah akan bertambah di masa hadapan.

Jika keadaan tersebut ingin diperbaiki lagi, kita perlu mengenalpasti aspek-aspek tertentu yang mana Pegawai-pegawai Profesional JKR kurang berpuashati atau sebaliknya dan sejauhmanakah aspek-aspek berkenaan mempengaruhi secara signifikan tahap motivasi Pegawai-pegawai Profesional JKR. Kajian ini berusaha untuk mendedahkan aspek-aspek tersebut dan seterusnya diharapkan dapat memberi sumbangan ke arah memperbaiki lagi keadaan motivasi Pegawai-pegawai Profesional JKR.

Kajian ini telah mendedahkan bahawa pembolehubah gaji dan kemudahan-kemudahan sampingan bukan merupakan faktor yang mempengaruhi secara signifikan pembolehubah tahap motivasi responden. Ini adalah berkemungkinan disebabkan bahawa skala gaji Pegawai-pegawai Profesional JKR adalah merupakan skala gaji yang tetap yang terikat dengan peraturan serta prosidur kenaikan gaji Kerajaan. Jadi jika mereka menggandakan usaha mereka sekalipun, kenaikan gaji tidak akan digandakan sebagaimana usaha yang telah diberikan. Di sini, faktor gaji dan kemudahan-kemudahan sampingan adalah agak ‘kekurangan’ sebagai ‘alat’ bagi meningkatkan tahap motivasi Pegawai-pegawai Profesional JKR. Di samping itu terdapat kemungkinan bahawa Pegawai-pegawai Profesional yang berkhidmat dengan JKR menerima hakikat bahawa gaji dan kemudahan-kemudahan sampingan yang diterima dalam perkhidmatan JKR adalah kurang memuaskan berbanding dengan yang diterima oleh Pegawai-pegawai Profesional dalam sektor swasta.

Kajian ini juga menunjukkan bahawa hanya 3.9 peratus daripada responden mempunyai persepsi yang boleh dianggap berpuashati terhadap gaji dan kemudahan-kemudahan sampingan yang mereka terima di dalam JKR. Majoriti iaitu 62.5 peratus daripada responden merupakan golongan yang boleh dianggap tidak berpuashati terhadap gaji dan kemudahan-kemudahan sampingan. Dari satu segi, JKR adalah ‘bernasib baik’ oleh kerana faktor gaji dan kemudahan-kemudahan sampingan bukan merupakan faktor yang mempengaruhi secara signifikan tahap motivasi responden. Ini adalah kerana jika keadaan sebaliknya berlaku, adalah sukar bagi JKR mengubah sistem pemberian gaji dan kemudahan-kemudahan sampingan yang sedia ada. Ini adalah kerana JKR sebagaimana juga Jabatan-jabatan Kerajaan yang lain adalah terikat dengan sistem gaji dan kemudahan-kemudahan sampingan yang ditetapkan oleh Kerajaan melalui Jabatan Perkhidmatan Awam serta Kementerian Kewangan.

Sebaliknya hasil kajian ini telah mendedahkan bahawa beberapa pembolehubah tertentu mempunyai perhubungan yang signifikan dengan pembolehubah tahap motivasi. Pembolehubah-pembolehubah terebut ialah skim perkhidmatan, pengiktirafan, peluang kemajuan kerjaya, jenis atau corak kerja, penyeliaan dan hubungan dengan penyelia, polisi atau corak pengurusan organisasi serta persekitaran dan kemudahan fizikal tempat kerja. Dari satu segi dengan dapatnya kita mengenalpasti pembolehubah-pembolehubah yang mempengaruhi motivasi responden, fokus bagi memperbaiki tahap motivasi Pegawai-pegawai Profesional akan menjadi lebih mudah.

Satu isu yang sering timbul ialah perbeaan peluang kemajuan kerjaya termasuk peluang kenaikan pangkat, latihan dan sebagainya di antara Skim Perkhidmatan Jurutera Awam dengan Skim-skim Perkhidmatan Pegawai Profesional yang lain iaitu perkhidmatan Kejuruteraan Elektrik, Mekanikal, Juru Ukur Bahan dan Arkitek. Ini adalah timbul oleh kerana Skim Perkhidmatan Jurutera Awam dianggap sebagai skim perkhidmatan yang ‘dominan’ dalam JKR khususnya dari segi bilangan jawatannya yang lebih banyak di pelbagai Cawangan atau Unit dalam JKR. Kajian ini mendapati pembolehubah skim perkhidmatan ini mempunyai perhubungan yang signifikan dengan pembolehubah tahap motivasi responden. Perbandingan yang dibuat mendapati 84.4 peratus daripada responden dalam Skim Perkhidmatan Kejuruteraan Awam adalah dalam kategori tahap motivasi yang tinggi berbanding 71.4 peratus sahaja bagi responden yang dalam skim perkhidmatan lain sebagaimana yang telah disebutkan.

Maslow dalam teori hiraki keperluan menyenaraikan keperluan kepada pengiktirafan dalam kategori kedua tertinggi dalam susunan hiraki keperluannya. Maslow mengistilahkan keperluan ini sebagai keperluan untuk penghormatan diri atau ‘self-Esteem’. Hasil kajian ini menunjukkan bahawa pembolehubah pengiktirafan mempunyai perhubungan yang signifikan dengan pembolehubah tahap motivasi. Walau bagaimanapun, sejauhmanakah responden berpuashati dengan sistem serta amalan pengiktirafan dalam JKR-JKR. Kajian ini mendapati 46.4 peratus daripada keseluruhan responden boleh dikategorikan sebagai tidak berpuashati terhadap pengiktirafan yang diterima terhadap

sumbangan atau kerja yang dijalankan. Sehubungan dengan itu hanya 9.4 peratus sahaja daripada keseluruhan responden sahaja yang boleh dianggap sebagai berpuashati terhadap pengiktirafan dalam JKR, manakala 44.2 peratus lagi adalah dalam kategori ‘tidak pasti’.

Satu faktor lagi yang didapati mempengaruhi signifikan pembolehubah tahap motivasi responden ialah pembolehubah peluang kemajuan kerjaya. Jika sebelum ini diterangkan bahawa gaji dan kemudahan-kemudahan sampingan yang diberikan kepada Pegawai-pegawai Profesional JKR adalah tertakluk kepada skim pemberian gaji Kerajaan, maka ruang di mana ganjaran yang boleh diberikan kepada pegawai-pegawai yang mempunyai prestasi yang tinggi adalah melalui peluang-peluang kenaikan pangkat, latihan-latihan luar negara dan sebagainya.

Hasil kajian ini mendedahkan bahawa majoriti iaitu 60.2 peratus daripada keseluruhan responden mempunyai persepsi yang ‘tidak pasti’ terhadap peluang-peluang kemajuan kerjaya mereka dalam JKR. Hanya 21 peratus sahaja daripada keseluruhan responden yang boleh dianggap berpuashati dengan peluang-peluang kemajuan kerjaya dalam JKR. Di samping itu 18.8 peratus lagi daripada keseluruhan responden tidak berpuashati dengan peluang-peluang kemajuan kerjaya dalam JKR. Secara lebih khusus kajian ini mendapati responden kurang berpuashati terhadap peluang-peluang kenaikan pangkat. Walau bagaimanapun, kajian ini mendapati responden telah berpuashati terhadap peluang-peluang yang ada untuk menimba ilmu pengetahuan, pengalaman dan untuk maju di masa hadapan melalui jawatan atau tugas yang mereka jalankan sekarang.

Dari segi pembolehubah jenis atau corak kerja yang dijalankan, hasil kajian ini mendapati ianya juga mempunyai perhubungan yang signifikan dengan pembolehubah tahap motivasi. Dalam konteks teori yang lebih luas didapati Herzberg menyenaraikan faktor kerja atau tugas itu sendiri sebagai salah satu daripada faktor yang dianggap sebagai faktor ‘motivator’ atau ‘intrinsik’ atau ‘satisfier’. Di peringkat JKR, hasil ujian ini mendapati hanya 9.4 peratus sahaja daripada keseluruhan responden yang boleh dikategorikan sebagai tidak berpuashati terhadap aspek-aspek berkaitan jenis atau corak kerja yang dijalankan dalam JKR. Sehubungan dengan itu didapati 44.8 peratus daripada keseluruhan responden boleh dianggap sebagai berpuashati terhadap jenis atau corak kerja yang dijalankan.

Satu ciri tradisi yang penting yang merupakan daya tarikan kepada perkhidmatan Kerajaan ialah jaminan kerja terutamanya skim tetap dan berpencen. Jika dilihat dalam konteks teori hiraki keperluan Maslow, jaminan kerja ini dapat dikategorikan dalam keperluan untuk keselamatan (safety needs). Hasil kajian ini menunjukkan pembolehubah jaminan kerja juga mempunyai perhubungan yang signifikan dengan pembolehubah tahap motivasi. Di samping itu, sebagaimana yang dijangka, persepsi responden terhadap jaminan kerja menunjukkan majoriti iaitu 72.4 peratus daripada keseluruhan responden adalah berpuashati dengan jaminan kerja dalam JKR. Sebaliknya hanya 6.1 peratus daripada responden sahaja yang boleh dianggap sebagai tidak berpuashati dengan jaminan kerja. Keputusan kajian bukanlah merupakan sesuatu yang diluar dugaan memandangkan ciri jaminan kerja merupakan salah satu ciri yang utama dalam perkhidmatan Kerajaan.

Bagaimana pula pengaruh persekitaran iaitu persekitaran fizikal dan interaksi interpersonal terhadap motivasi? Dalam kajian ini beberapa pembolehubah digunakan dalam melihat perhubungan tersebut. Pembolehubah-pembolehubah tersebut ialah hubungan dengan rakan sekerja, penyeliaan dan hubungan dengan penyelia, polisi atau corak pengurusan organisasi serta persekitaran dan kemudahan fizikal tempat kerja.

Kajian ini mendapati pembolehubah hubungan dengan rakan sekerja juga mempunyai perhubungan yang signifikan dengan pembolehubah tahap motivasi. Dengan itu, apakah persepsi responden terhadap hubungan dengan rakan sekerja. Didapati 58.5 peratus daripada keseluruhan responden boleh dikategorikan sebagai berpuashati terhadap hubungan dengan rakan sekerja mereka. Sebaliknya hanya 11.1 peratus sahaja daripada keseluruhan responden yang boleh dikategorikan sebagai tidak berpuashati terhadap hubungan dengan rakan sekerja.

Kajian ini juga telah menunjukkan bahawa satu lagi faktor yang mempengaruhi secara signifikan pembolehubah tahap motivasi ialah penyeliaan dan hubungan dengan penyelia. Dalam konteks teori, Herzberg dalam kajian beliau ke atas Pegawai-pegaawai Profesional menyenaraikan faktor ini sebagai faktor ekstrinsik atau ‘dissatisfier’. Di JKR, analisis ke atas persepsi responden terhadap aspek-aspek berkaitan dengan penyeliaan dan hubungan dengan penyelia menunjukkan bahawa 55.8 peratus daripada keseluruhan responden boleh dianggap sebagai berpuashati terhadap aspek ini. Sebaliknya hanya 16.6 peratus sahaja daripada keseluruhan responden boleh dikategorikan sebagai tidak berpuashati dengan penyeliaan dan hubungan dengan penyelia.

Di dalam sesebuah Agensi Kerajaan baik Kementerian, jabatan atau Badan Berkanun polisi atau corak pengurusan organisasi sering dikaitkan dengan aspek-aspek negatif seperti ‘red tape’, terlalu banyak peraturan yang ‘rigid’ dan sebagainya. Apakah ini juga dialami oleh Pegawai-pejawai Profesional JKR. Adalah didapati hanya 27.1 peratus sahaja daripada keseluruhan responden yang boleh dianggap sebagai berpuashati dengan polisi dan corak pengurusan organisasi. Ini perlu diberi perhatian yang sewajarnya memandangkan hasil analisis kajian ini menunjukkan bahawa pembolehubah polisi dan corak pengurusan organisasi mempunyai perhubungan yang signifikan dengan pembolehubah tahap motivasi.

Satu lagi aspek yang penting yang dianggap mempengaruhi motivasi oleh para pengkaji ialah persekitaran tempat kerja. Dalam konteks teori, Herzberg turut menyenaraikan suasana kerja (Working Conditions dalam faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi. Herzberg menggolongkan suasana kerja sebagai faktor ketidakpuasan (dissatisfier) dan ini dapat dirumuskan bahawa suasana kerja yang kurang memuaskan akan mengakibatkan ketidakpuasan dikalangan pekerja. Kajian ini juga mendapati bahawa pembolehubah persekitaran dan kemudahan fizikal tempat kerja mempunyai perhubungan yang signifikan dengan pembolehubah tahap motivasi. Sehubungan dengan itu juga didapati 41.5 peratus daripada keseluruhan responden berpuashati dengan persekitaran dan kemudahan fizikal tempat kerja. Sebaliknya hanya 19.9 peratus sahaja daripada responden yang boleh dikategorikan sebagai tidak berpuashati terhadap persekitaran dan kemudahan fizikal tempat kerja.

Secara keseluruhannya iaitu berdasarkan persepsi responden, didapati punca ketidakpuasan hati yang utama ialah aspek-aspek berkaitan dengan gaji dan kemudahan-kemudahan sampingan. Temuduga yang dijalankan secara rambang ke atas Pegawai-pegawai Profesional yang telah meninggalkan perkhidmatan juga menunjukkan ketidakpuasan hati mereka terhadap gaji merupakan sebab utama mereka meninggalkan perkhidmatan JKR. Adalah didapati juga jumlah gaji yang diterima oleh Pegawai-pegawai Profesional yang meninggalkan perkhidmatan JKR di dalam firma swasta adalah sekurang-kurangnya satu kali ganda daripada apa yang diterima semasa dalam JKR. Walau bagaimanapun dari sudut organisasi, khususnya JKR ianya adalah agak berasas baik memandangkan bahawa pembolehubah gaji dan kemudahan-kemudahan sampingan didapati tidak mempunyai perhubungan yang signifikan dengan tahap motivasi. Jika keadaan sebaliknya berlaku adalah sukar bagi JKR mengatasi masalah ini memandangkan sebagai sebuah badan Kerajaan, JKR adalah tertakluk dengan skim gaji yang ditetapkan oleh Kerajaan.

Namun demikian, kekuatan-kekuatan yang ada pada JKR dan merupakan pembolehubah-pembolehubah yang didapati mempunyai perhubungan yang signifikan dengan pembolehubah tahap motivasi ialah jaminan kerja, hubungan dengan rakan sekerja serta penyeliaan dan hubungan dengan penyelia. Aspek-aspek ini boleh dianggap sebagai ‘daya tarikan’ kepada Pegawai-pegawai Profesional untuk terus berkhidmat dengan JKR dan ini perlu diberi perhatian sewajarnya khususnya dalam konteks untuk memperkemaskan serta memperbaiki lagi aspek-aspek tersebut di masa depan.

7.2. SYOR-SYOR

Beberapa syor boleh di pertimbangkan bagi menangani aspek-aspek yang berkaitan dengan motivasi Pegawai Profesional di JKR. Syor-syor tersebut adalah seperti berikut iaitu :-

7.2.1. Memperbaiki Skim Gaji Dan Kemudahan-kemudahan Sampingan Pegawai-pegawai Profesional.

Walaupun hasil kajian mendapati pembolehubah gaji dan kemudahan sampingan tidak mempengaruhi secara signifikan pembolehubah tahap motivasi, ianya bukanlah sesuatu yang boleh di ketepikan begitu saja dalam konteks motivasi pegawai profesional di Ibu Pejabat JKR. Dari satu segi ianya merupakan satu rahmat yang tersembunyi kepada JKR. Ini adalah kerana jika gaji dan kemudahan-kemudahan sampingan merupakan faktor utama yang mempengaruhi tahap motivasi, maka adalah agak sukar bagi JKR untuk mengatasi masalah ini oleh kerana JKR terikat dengan skala serta prosedur kajian secara keseluruhannya. Berdasarkan penemuan kajian khususnya persepsi responden terhadap gaji dan kemudahan-kemudahan sampingan, di dapati majoriti responden adalah dalam kategori yang boleh di anggap tidak berpuashati terhadap gaji dan kemudahan-kemudahan sampingan. Begitu juga hasil temuduga yang di jalankan ke atas Pegawai-pegawai Profesional yang telah meninggalkan perkhidmatan JKR di mana di dapati majoriti menyatakan bahawa ketidakpuasan hati mereka terhadap gaji dan kemudahan-kemudahan sampingan merupakan faktor utama mereka meninggalkan perkhidmatan JKR.

"Researchers have established that there is a strong relationship between pay levels and turnover rates. ...Armknecht and Early(1972) found that the most important factor determining interindustry variations in voluntary separations is the relative level of earnings. Turnover is highest in low-paying industries"⁴¹

Dalam konteks ini teori Ekuiti yang diutarakan oleh Adam juga ada relevennya. Mengikut Adam :-

"...the persons will evaluate his own ratio of outcomes to inputs and compare it to the other person's ratio. If the two ratios are unequal, the person will feel inequity and will be motivated to reduce this inequity..."⁴²

Dengan itu adalah dicadangkan supaya diperbaikki lagi skim perkhidmatan Pegawai-pegawai Profesional di Ibu Pejabat JKR. Tumpuan harus diberikan kepada 'merapatkan jurang' gaji dan kemudahan-kemudahan sampingan di antara sektor swasta dengan JKR. Walau bagaimanapun adalah sukar untuk Kerajaan untuk bersaing dengan sektor swasta dari segi pemberian gaji kepada Pegawai Profesional. Justeru itu, tindakan bagi 'merapatkan jurang' ini bukanlah terhad kepada tambahan imbuhan kewangan secara langsung malah kepada asepk-aspek lain yang secara tidak langsung merupakan daya tarikan kepada mereka untuk berkhidmat dengan JKR. Ini termasuklah pemberian elaun-elaun tertentu yang sedikit sebanyak boleh 'menampung'

⁴¹ Donald Sanzotta, Motivational Theories and Application For Managers, (New York : A Division Of American Management Asociation(AMACOM) : 1977) m.s. 93.

⁴² Edward L. deci, Intrinsic Motivation, (New York : Plenum Press, 1975), m.s. 189.

jurang perbezaan gaji yang terlalu besar dengan sektor swasta. Aspek-aspek lain bukan kewangan secara langsung ini dapat menampung sebahagian daripada ‘jurang’ tersebut. Ini meliputi jaminan kerja, peranan penyeliaan, perhubungan yang baik di antara rakan sekerja, pihak pengurusan, kemudahan-kemudahan cuti, perhatian keatas kebijakan, mengurangkan ‘tekanan birokrasi’ ke atas Pegawai-pegawai Profesional dalam menjalankan tugas harian dan sebagainya.

7.2.2. Sistem Pengiktirafan Yang Lebih Seimbang Dan Menyeluruh Perlu Diwujudkan.

Berdasarkan persepsi responden terhadap pengiktirafan, dapatlah dirumuskan bahawa sistem pengiktirafan yang diberikan kepada Pegawai-pegawai profesional JKR adalah kurang berkesan. Adalah wajar sekiranya di wujudkan sistem pengiktirafan yang lebih seimbang dan menyeluruh yang melibatkan sebahagian besar pegawai berbanding kepada segolongan kecil sahaja. Contohnya pemberian kenaikan gaji menegak dan melintang hanyalah terhad kepada kuota 5 peratus sahaja dan pemberian adalah tertumpu kepada pencapaian secara individu. Begitu juga penganugerahan khidmat cemerlang, pingat kebesaran dan sebagainya. Namun demikian, realitinya terdapat sebahagian besar kerja-kerja yang di lakukan secara ‘berkumpulan’ iaitu melibatkan sumbangan daripada rakan-rakan sekerja. Peranan pegawai penyelia adalah penting dalam menentukan setiap orang mendapat pengiktirafan sewajarnya mengikut kesesuaian sumbangan yang diberikan.

Justeru itu adalah wajar sekiranya bentuk pengiktirafan yang melibatkan kakitangan yang lebih ramai perlu di rangka. Kepentingan pengiktirafan ini telah di kemukakan oleh beberapa pengkaji yang lepas. Contohnya Maslow⁴³ dalam teori Hairaki keperluannya menyenaraikan keperluan kepada pengiktirafan dalam kategori kedua tertinggi dalam susunan hairakinya iaitu diistilahkan sebagai keperluan untuk penghormatan diri (Self-Esteem).

7.2.3. Membuka Peluang-peluang Kemajuan Kerjaya Yang Lebih Luas Kepada Pegawai-pegawai Profesional JKR.

Analisis kajian menunjukkan 60 peratus daripada responden mempunyai pandangan yang 'berbelah-bagi' iaitu dengan memberikan skor 'tidak pasti' mengenai peluang kemajuan kerjaya mereka dalam JKR. Dalam konteks ini peluang-peluang kemajuan kerjaya perlu di buka dengan lebih luas khususnya peluang-peluang kenaikan pangkat. Dengan adanya peluang kemajuan kerjaya yang baik, pegawai-pegawai profesional akan lebih merasa lebih terjamin untuk berkhidmat dengan JKR. Walau bagaimanapun jawatan-jawatan kenaikan pangkat mungkin adalah agak sukar untuk ditambah tanpa justifikasi yang sesuai serta kelulusan agensi pusat yang berkenaan. Pertimbangan boleh di berikan kearah kenaikan ke jawatan-jawatan tertentu walaupun bukan kenaikan pangkat kepada jawatan yang lebih tinggi 'per se' tetapi boleh memberikan gaji yang lebih tinggi berasaskan kemahiran, kepakaran serta kemahiran mereka.

⁴³

Abraham H. Maslow, Motivation and Personality, 2n. edition, (New York : Harper & Row Publishers, 1970) m.s. 35-46

Di samping itu, peluang-peluang latihan khususnya di peringkat Diploma, Sajana serta Phd boleh juga menjadi satu alternatif dalam mebuka ruang peluang-peluang kemajuan kerjaya. Sehubungan dengan itu pendedahan kepada pelbagai jenis kerja juga dapat memberi peluang kepada pegawai profesional untuk menimba pengetahuan serta pengalaman dalam kerja yang di jalankan.

**7.2.4. Pendekatan Pengurusan Secara ‘Humanistik’
Serta Mengurangkan ‘Tekanan’ Prosidur Serta
Peraturan Yang ‘Ketat’ Dalam Proses Pelaksanaan
Kerja Oleh Pegawai-pegawai Profesional.**

Sebagaimana yang dibincangkan dalam syor (i), terdapat perbezaan gaji yang ketara di antara gaji pegawai profesional dalam sektor swasta berbanding dengan sektor kerajaan atau kuhusunya Jabatan kerja Raya. Oleh kerana agak sukar bagi kerajaan untuk menandingi gaji yang di bayar oleh sektor swsta, maka di cadangkan ianya di ‘tampung’ oleh aspek-aspek lain yang bukan melibatkan kewangan secara langsung. Dalam konteks ini, satu aspek yang mempunyai kemungkinan dapat memberikan keselesaan kepada pegawai-pegawai profesional dalam menjalankan tugas ialah peranan pihak pengurusan.

Prosedur serta peraturan yang terlalu ketat boleh ‘menghampaskan’ pegawai-pegawai profesional dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Bagi pegawai profesional, tempoh masa siapnya satu-satu projek adalah sangat penting olehkerana kesan daripada kelewatan sesuatu projek bukan sahaja mencerminkan prestasi mereka malah dari kos yang perlu di tanggung serta pelbagai implikasi lain. Dalam hal ini sebagai sebuah

badan kerajaan mereka terpaksa berhadapan dengan pelbagai peraturan yang berkaitan serta agensi-agensi berkenaan samada bagi mendapatkan kelulusan atau kewangan.

Pendekatan pengurusan secara humanistik iaitu mengambilkira unsur-unsur kemanusiaan adalah wajar di amalkan dengan lebih meluas. Penyerapan unsur kemanusiaan ini boleh di lakukan melalui pelbagai pendekatan. Salah satu pendekatan ialah dengan memberi peluang penyertaan yang lebih luas kepada pegawai profesional dalam membuat keputusan baik di peringkat perancangan, pelaksanaan atau tindakan susulan. Maklumbalas serta pandangan mereka perlu di beri perhatian dan pertimbangan sewajarnya. Mengikut Martin Patchem (1970) :-

"...results indicates that involving employees in decisions concerning such things as work methods and equipment, even where the management retains the final say, can be a powerful tool for reducing the psychological cleavage between management and other employees. The results also suggest, however, that merely having the formality of a participation program - but one in which the actual involvement and influence of employees is small - is not likely to have a great effect on employee feelings towards management and the Organization."⁴⁴

Begitu juga dari segi mengurangkan tekanan-tekanan khususnya dari segi peraturan yang terlalu mengongkong Pegawai-pegawai Profesional dalam menjalankan tugas harian. Perhubungan secara formal dan tidak formal yang lebih baik dan berkesan di antara pihak pengurusan dengan pihak pekerja juga boleh digunakan sebagai media bagi mencapai objektif ini.

⁴⁴ Martin Patchem, Participation, Achievement and Involvement On The Job, (Engle Wood Cliff, New Jersey: Prentice Hall Inc., 1970) m.s. 244

7.2.5. Memperkaya Dan Memperluaskan Kerja Atau Tugas.

Satu lagi cadangan bagi memperbaiki lagi minat yang berterusan Pegawai-pegawai Profesional untuk bekerja di JKR ialah dengan mengambil tindakan yang sistematik bagi memastikan bahawa jenis atau corak kerja yang di jalankan oleh pegawai-pegawai profesional JKR mempunyai unsur-unsur yang boleh memberikan ‘kepuasan’ kepada mereka. Perluasan atau pengayaan kerja ini boleh di buat dari segi kuantiti kerja dan tahap penglibatan mereka dari peringkat awal merangka cadangan, penglibatan dalam membuat keputusan sehingga ke peringkat pelaksanaan. Edward E. Lawler III⁴⁵ menyatakan bahawa kerja boleh di perluaskan melalui dua dimensi iaitu secara mendatar(Horizontal Dimension) dan menegak (Vertical Dimension). Menurut beliau dimensi mendatar merujuk kepada bilangan dan kepelbagaiannya tugas yang perlu dijalankan oleh individu. Sebaliknya dimensi menegak pula ialah tahap sejauhmana individu mengawal perancangan, pelaksanaan serta penglibatan mereka dalam merangka polisi Organisasi.

⁴⁵ Edward E. Lawler III, "Job Design and Employee Motivation", Management and Motivation, Vroom, V.H. and Deci, E.L., (Harmonsworth, Middlesex, England : Penguin Management Readings, 1970) m.s. 164.

Di samping itu, unsur-unsur yang perlu di ambil kira dalam merangka atau membentuk jenis kerja ialah seperti kepelbagaian kerja, otonomi, kepentingan kerja yang dijalankan dan sebagainya. Di samping itu ‘job-rotation’ juga merupakan satu alternatif yang baik bagi memberikan pengalaman baru kepada pegawai-pegawai profesional yang telah lama berkhidmat dalam satu jawatan tertentu.

Sehubungan dengan itu, mengikut Edaward E. Lawler III, terdapat bukti-bukti yang menunjukkan bahawa perluasan kerja boleh meningkatkan motivasi pekerja. Beliau memberikan hujah ini berdasarkan penelitian beliau ke atas beberapa kajian. Mengikut beliau :-

"In a literature search, reports of ten studies were found where jobs has been enlarged on both the horizontal and vertical dimensions. ...every study shows that job enlargement did have some positive effect since every study reports that job enlargement resulted in higher quality work."⁴⁶

7.2.6. Mengambil Tindakan-tindakan Bagi Meningkatkan Lagi Mutu Persekutaran Dan Kemudahan Fizikal Tempat Kerja.

Secara keseluruhannya, peratusan responden yang dapat dikategorikan dalam kategori ‘tidak berpuashati’ terhadap persekitaran dan kemudahan fizikal tempat kerja hanya 19.9 peratus. Walau bagaimanapun kepentingan aspek ini tidak boleh diketepikan begitu sahaja dan dengan itu tindakan-tindakan bagi meningkatkan lagi mutunya

⁴⁶

Lawler ibid m.s. 166-167

perlu diambil. Herzberg⁴⁷ turut menyenaraikan suasana kerja (Working Conditions) dalam faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi. Herzberg menggolongkan suasana kerja sebagai faktor ketidakpuasan(Dissatisfier) dan ini dapat di rumuskan bahawa suasana kerja yang kurang memuaskan akan mengakibatkan ketidakpuasan dikalangan pekerja.

Dalam konteks ini aspek-aspek persekitaran dan kemudahan fizikal tempat kerja yang boleh di beri tumpuan ialah dari segi penyediaan ruang tempat kerja yang sesuai, kemudahan-kemudahan am yang selesa, bersih dan indah. Begitu juga dari segi peralatan yang di bekalkan perlulah mencukupi, sesuai dan terkini dari segi teknologinya. Pegawai-pegawai profesional wajar dilengkapi dengan peralatan-peralatan yang terkini dari segi teknologinya memandangkan bidang mereka merupakan bidang yang dinamik yang mana perubahan yang pesat berlaku khususnya dari segi teknologi. Melalui penggunaan teknologi moden, masa pelaksanaan sesuatu projek boleh dipercepatkan lagi dan ini dapat menjimatkan kos.

⁴⁷ lihat Bab 3 kajian ini iaitu mengenai 'Literature Review'.

7.3. PENUTUP

Secara keseluruhannya, jika di teliti hasil kajian ini khususnya dari segi tahap motivasi responden, di dapati 77.9 peratus adalah dalam kategori yang boleh di anggap mempunyai skor tahap motivasi yang tinggi. Namun demikian baki 22.1 peratus lagi perlu di beri tumpuan sewajarnya. Ini adalah kerana angka tersebut tidak boleh di anggap kecil. Persepsi responden terhadap gaji dan kemudahan-kemudahan sampingan menunjukkan responden paling tidak berpuashati berbanding dengan faktor-faktor lain. Sebaliknya responden adalah lebih berpuashati kepada aspek-aspek berkaitan dengan jaminan kerja, hubungan dengan rakan sekerja dan penyeliaan serta hubungan dengan penyelia. Di samping itu, bagi faktor-faktor pengiktirafan, peluang kemajuan kerjaya, jenis atau corak kerja, polisi dan corak pengurusan Organisasi serta persekitaran dan kemudahan fizikal tempat kerja persepsi responden adalah dalam kategori yang boleh dianggap sederhana.

Bagi menangani masalah ini khususnya dalam konteks motivasi pegawai-pegawai profesional JKR, tindakan-tindakan tertentu perlulah di ambil. Implikasi kepada masalah motivasi serta ketidakpuasan pegawai-pegawai profesional JKR boleh merugikan JKR serta kerajaan amnya. Ini adalah kerana akan timbul masalah pegawai-pegawai profesional meninggalkan perkhidmatan lebih awal iaitu secara persaraan pilihan atau perletakan jawatan. Tindakan-tindakan yang di ambil seharusnya mengambil kira ‘nilai pasaran’ perkhidmatan mereka. Bagi mengimbangi ‘nilai pasaran’ tersebut ianya tidak semestinya melibatkan kewangan secara langsung tetapi aspek-aspek yang tidak melibatkan kewangan secara langsung. Aspek-aspek yang melibatkan kewangan secara langsung ialah seperti penambahan dalam imbuhan gaji serta kemudahan-

kemudahan kewangan yang sewajarnya. Sebaliknya aspek-aspek yang tidak melibat kewangan secara langsung ialah seperti sistem pengiktirafan, peluang-peluang kemajuan kerjaya, pendekatan pengurusan secara humanistik dan mengurangkan tekanan prosidur kerja atau peraturan yang ketat, perluasan tugas serta menyediakan persekitaran kerja yang lebih selesa serta kemudahan fizikal yang lebih baik serta terkini dari segi teknologinya.