

BAB SATU

PENDAHULUAN

1.1 PENGENALAN

Bagi merealisasikan hasrat mewujudkan sebuah negara maju menjelang tahun 2020, Perkhidmatan Awam telah mengalami reformasi pentadbiran dari segi struktur, sistem dan pendekatan. Perubahan yang berlaku adalah ekoran dari beberapa program pembaharuan dan kemajuan yang telah dilaksanakan secara bersungguh-sungguh, berstruktur dan lebih sistematik. Usaha berterusan yang dilaksanakan oleh kerajaan ini bertujuan untuk mewujudkan sebuah Perkhidmatan Awam yang cemerlang yang berdasarkan kepada nilai-nilai teras iaitu kualiti, produktiviti, inovasi, integriti, akauntabiliti, disiplin dan profesionalisme.¹

Perubahan yang berlaku adalah sejajar dengan pandangan bahawa sektor awam perlu memainkan peranan yang lebih penting di dalam pembangunan negara. Perubahan peranan yang dimainkan oleh sektor swasta sebagai *engine of growth*, telah menjadikan sektor awam sebagai sektor yang lebih dinamik di dalam menyediakan pelbagai kemudahan yang dapat merangsang pertumbuhan ekonomi negara. Melalui program-program seperti pengswastaan dan

¹ Laporan Ketua Setiausaha Negara Mengenai Pembaharuan dan Kemajuan Dalam Perkhidmatan Awam Malaysia, 1995.

Persyarikatan Malaysia telah menjadikan Perkhidmatan Awam lebih telus di dalam membantu sektor swasta meningkatkan daya saing negara di peringkat antarabangsa. Di samping itu sektor awam juga telah melaksanakan pelbagai program peningkatan kualiti dan produktiviti di dalam memenuhi harapan orang ramai yang memerlukan perkhidmatan yang berkualiti, cekap dan berkesan.

Salah satu strategi pembaharuan yang diberi penekanan oleh kerajaan ialah meningkatkan kecekapan Perkhidmatan Awam melalui perkhidmatan yang berorientasikan pelanggan. Usaha-usaha yang berterusan telah dijalankan untuk meningkatkan kualiti pemberian perkhidmatan kepada orang ramai melalui beberapa cara. Ini termasuklah penyediaan kaunter di agensi-agensi kerajaan, kaunter bergerak dan kaunter pandu masuk, pusat-pusat setempat seperti Pusat Bayaran Bil Setempat, Pusat Pelaburan Setempat dan Pusat Pelesenan Bersetempat. Kerajaan juga melancarkan Rangkaian Perkhidmatan Awam atau *Public Service Network* (PSN) bagi membolehkan orang ramai berurusan dengan pelbagai agensi kerajaan dengan hanya menggunakan kaunter di pejabat-pejabat pos.

Memandangkan agensi-agensi kerajaan diwujudkan untuk memberi perkhidmatan kepada orang ramai maka imej dan prestasi agensi-agensi kerajaan secara khususnya dan Perkhidmatan Awam pada amnya ditentukan oleh sejauhmanakah mutu perkhidmatan yang diberikan dapat memenuhi harapan dan kepuasan hati pelanggan mereka. Sehubungan dengan itu di Majlis Pelancaran

Bengkel Perkhidmatan Kaunter pada 17 Januari 1989, Ketua Setiausaha Negara telah menegaskan bahawa:

“Perkhidmatan kaunter merupakan barisan hadapan di mana pegawai-pegawai kerajaan berhubung dengan orang awam. Jika mutu perkhidmatan kaunter tinggi, ia akan meningkatkan imej Perkhidmatan Awam dan kerajaan. Perkhidmatan kaunter yang cemerlang ialah perkhidmatan yang cekap, bermutu dan mesra yang ditunjukkan di kaunter-kaunter.”²

Menyedari betapa pentingnya perkhidmatan kaunter sebagai perkhidmatan barisan hadapan serta selaras dengan hasrat kerajaan untuk melahirkan Perkhidmatan Awam yang berorientasikan pelanggan atau *customer-driven government*, satu garis panduan³ mengenai peningkatan kualiti perkhidmatan kaunter telah dikeluarkan. Panduan ini bertujuan untuk membantu agensi-agensi kerajaan dalam usaha mereka meningkatkan kualiti perkhidmatan kaunter di dalam memenuhi keperluan pelanggan masing-masing. Di samping itu kerajaan juga turut memberi pengiktirafan kepada jabatan-jabatan kerajaan yang telah mencapai tahap kecemerlangan melalui Anugerah Khas Perkhidmatan Awam di bawah kategori Anugerah Pengurusan Kaunter. Di antara kriteria bagi anugerah ini ialah kemudahan yang disediakan kepada pelanggan, persediaan bagi

² Pengurusan Awam, Jilid 1, Bilangan 2, Mei 1989.

³ Lihat Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bilangan 10 Tahun 1991: Panduan Mengenai Peningkatan Kualiti Perkhidmatan Kaunter.

menerima pelanggan, amalan-amalan baik staff kaunter, sokongan pengurusan, penglibatan pekerja dan usaha mengenalpasti keperluan dan harapan pelanggan.

1.2 PERNYATAAN MASALAH

Walau pun usaha-usaha yang berterusan telah dijalankan bagi meningkatkan mutu perkhidmatan kaunter, tetapi masih terdapat rungutan dan rasa tidak puas hati yang disuarakan oleh orang ramai berhubung dengan tahap perkhidmatan yang diberikan oleh agensi-agensi kerajaan. Rungutan ini adalah ekoran daripada kegagalan jabatan-jabatan kerajaan menyediakan perkhidmatan yang berkualiti sebagaimana diharapkan oleh pelanggan-pelanggan mereka.

Salah satu aspek yang menimbulkan rasa tidak puas hati ialah sikap dan tingkahlaku petugas-petugas kaunter yang dianggap sebagai bertentangan dengan hasrat kerajaan mewujudkan perkhidmatan yang berorientasikan pelanggan. Orang ramai sering berhadapan dengan petugas-petugas kaunter yang dikatakan kasar, tidak menghormati pelanggan, pilih kasih dan seumpamanya. Rungutan orang ramai ini dari masa ke semasa dipaparkan oleh akhbar-akhbar tempatan, misalnya salah sebuah akhbar melaporkan petugas kaunter pertanyaan di Jabatan Pendaftaran Negara memarahi serta menyindir

pelanggan mereka.⁴ Manakala Berita Harian bertarikh 31 Oktober 1997 dengan artikel bertajuk “Berurusan di JPJ Wangsa Maju Menyeksakan”⁵ memaparkan pengalaman pahit seseorang yang berurusan dengan jabatan berkenaan. Walaupun tidak adil bagi kita menyalahkan petugas-petugas kaunter di atas setiap aduan yang dibuat, tetapi kita juga tidak dapat menafikan bahawa sesetengah dakwaan tersebut adalah berasas.

Berdasarkan Laporan Pelaksanaan Rumusan Bengkel Perkhidmatan Kaunter 1989, terdapat tiga faktor utama yang perlu diberikan perhatian dalam usaha meningkatkan mutu dan keberkesanan perkhidmatan kaunter, iaitu faktor fizikal, kemanusiaan dan prosedur. Sehubungan dengan itu ketiga-tiga aspek berkenaan telah diberi perhatian khusus oleh kerajaan di dalam usaha untuk meningkatkan kecekapan dan mutu perkhidmatan kaunter di jabatan-jabatan kerajaan. Ini termasuklah memperbaiki sistem dan prosedur kerja, menyediakan pelbagai kemudahan kepada pelanggan, mewujudkan persekitaran yang bersih dan indah, mengadakan program peningkatan kualiti serta program latihan yang berterusan.

⁴ Utusan Malaysia bertarikh 6 Jun 1997.

⁵ Berita Harian Bertarikh 31.10.1997.

Jika dilihat kepada usaha-usaha yang telah dijalankan, penekanan adalah lebih tertumpu kepada aspek-aspek fizikal dan prosedur berbanding dengan aspek-aspek kemanusiaan. Ini dapat dilihat daripada aspek-aspek yang dinilai mengenai pencapaian tiga buah agensi kerajaan yang memenangi Anugerah Khas Perkhidmatan Awam kategori pengurusan kaunter bagi tahun 1993.⁶ Meningkatkan kemudahan fizikal dan prosedur semata-mata tidak akan menjamin peningkatan perkhidmatan kaunter secara berterusan sekiranya aspek-aspek kemanusiaan tidak diberi perhatian. Hakikat ini tidak dapat disangkal kerana mengikut Keith Davis, “People are the source of greatness in any organization. In the world of work all resources – except human resources – stand under the law of mechanics, never having an output greater than their input. Man alone can produce through motivated creativity an output greater than the sum of his inputs.”⁷

Ini bermakna aspek-aspek moral, semangat dan motivasi petugas-petugas kaunter sewajarnya tidak diabaikan dan seharusnya diberi penekanan bersama-sama dengan aspek fizikal dalam usaha meningkatkan serta mengekalkan prestasi perkhidmatan kaunter di sektor awam.

⁶ Perkhidmatan Awam Malaysia: Satu Peralihan Paradigma, m.s. 480-490.

⁷ Keith Davis, Human Behavior at Work: Human Relations and Organizational Behavior, 4th. Edition, (McGraw-Hill Book Co., 1972) m.s. 6.

Masalah-masalah yang berhubungkait dengan aspek-aspek fizikal seperti kekurangan kemudahan di kaunter, sistem beratur yang kurang cekap dan sebagainya lebih mudah di atasi berbanding dengan persoalan bagaimana untuk memberi dorongan atau motivasi kepada petugas-petugas kaunter bagi meningkatkan kecekapan dan prestasi kerja mereka. Seseorang itu tidak dapat menolak kemungkinan masalah prestasi kerja ini berpunca dari masalah dorongan, sikap serta tahap kepuasan bekerja yang dialami oleh petugas-petugas kaunter ini. Mengikut pakar-pakar mengenai teori kepuasan bekerja terdapat beberapa faktor seperti faktor-faktor motivasi atau *motivator*, faktor kesihatan atau *hygiene*, keadilan ganjaran yang diterima dan faktor-faktor keperluan dan harapan atau *expectation* memainkan peranan penting dalam mempengaruhi perlakuan seseorang di tempat bekerja.

Dalam usaha untuk meningkatkan dan mengekalkan prestasi kerja yang tinggi di kalangan petugas-petugas kaunter, beberapa persoalan berikut wajar diberi perhatian.

- i) Sejauhmanakah tahap motivasi petugas-petugas kaunter di jabatan-jabatan kerajaan?
- ii) Apakah persepsi petugas-petugas kaunter terhadap faktor-faktor dalaman atau *intrinsic* yang dianggap mempengaruhi tahap motivasi mereka? Secara khusus ianya adalah seperti berikut:-

- a) Persepsi terhadap pencapaian yang meliputi peluang-peluang kenaikan pangkat, latihan dan kemajuan kerjaya yang terdapat di dalam skim perkhidmatan mereka;
 - b) Persepsi terhadap pengiktirafan yang diterima sebagai balasan terhadap tugas-tugas yang dijalankan; dan
 - c) Persepsi terhadap jenis atau corak kerja yang dijalankan oleh petugas-petugas kaunter.
-
- iii) Apakah persepsi petugas-petugas kaunter terhadap faktor-faktor luaran atau *extrinsic* yang dianggap mempengaruhi tahap motivasi mereka? Secara khusus ianya adalah seperti berikut:
 - a) Persepsi terhadap gaji dan kemudahan sampingan yang diperolehi;
 - b) Persepsi terhadap jaminan kerja di dalam kerajaan;
 - c) Persepsi terhadap hubungan dengan rakan sekerja semasa bertugas;
 - d) Persepsi terhadap penyeliaan dan hubungan dengan penyelia;

- e) Persepsi terhadap polisi dan corak pengurusan organisasi tempat bertugas; dan
 - f) Persepsi terhadap persekitaran dan kemudahan fizikal tempat bertugas.
- iii) Sejauhmanakah pembolehubah-pembolehubah berikut mempunyai perkaitan yang signifikan dengan tahap motivasi petugas-petugas kaunter. Pembolehubah-pembolehubah tersebut adalah seperti di bawah.
- a) Pembolehubah pencapaian.
 - b) Pembolehubah pengiktirafan.
 - c) Pembolehubah jenis/corak kerja.
 - d) Pembolehubah gaji dan kemudahan sampingan.
 - e) Pembolehubah jaminan kerja.
 - f) Pembolehubah hubungan dengan rakan sekerja.
 - g) Pembolehubah penyeliaan dan hubungan dengan penyelia.
 - h) Pembolehubah polisi dan corak pengurusan organisasi.
 - i) Pembolehubah persekitaran dan kemudahan fizikal.
- v) Sejauhmanakah ciri-ciri individu atau sosio-demografi mempunyai hubungan yang signifikan dengan tahap motivasi petugas-petugas kaunter. Ciri-ciri individu yang dimaksudkan adalah seperti berikut:

- a) Jantina.
- b) Umur.
- c) Taraf perkahwinan.
- d) Skim perkhidmatan.
- e) Gred jawatan.
- f) Tempoh perkhidmatan.
- g) Latihan dalam perkhidmatan.

1.3 **OBJEKTIF KAJIAN**

Kajian ini secara umumnya bertujuan untuk mengenalpasti faktor-faktor utama yang mempengaruhi tahap motivasi petugas-petugas kaunter di jabatan-jabatan kerajaan. Secara khususnya ianya mempunyai beberapa tujuan berikut:-

- i) Mengetahui tahap motivasi petugas-petugas kaunter di sektor awam;
- ii) Mengenalpasti faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi petugas-petugas kaunter di sektor awam;
- iii) Mengenalpasti sejauhmanakah faktor-faktor dalaman atau *intrinsic*, luaran atau *extrinsic* dan ciri-ciri individu atau sosio-demografi mempunyai hubungan yang signifikan dengan tahap motivasi petugas-petugas kaunter di sektor awam; dan

- iv) Memberi saranan terhadap aspek-aspek yang perlu diberi perhatian bagi meningkatkan tahap motivasi petugas-petugas kaunter di sektor awam.

1.4 **KEPENTINGAN KAJIAN**

Pembangunan sumber tenaga manusia merupakan aspek penting yang sentiasa diberi penekanan utama dalam program reformasi pentadbiran awam. Ini ialah kerana penggunaan secara optimum sumber tenaga akan meningkatkan prestasi sesebuah organisasi khususnya dan Perkhidmatan Awam pada amnya. Namun begitu ia merupakan sesuatu yang sukar dicapai kerana pengurusan sumber tenaga manusia sering terdedah kepada masalah-masalah luaran dan dalaman yang sering mempengaruhi produktiviti dan prestasi kerja seseorang. Cabaran yang selalu dihadapi ialah bagaimana potensi yang dimiliki oleh setiap pekerja dapat digunakan sepenuhnya. Sehubungan dengan itu, kajian ini diharapkan dapat memenuhi matlamat berikut:

- i) Memberi maklumbalas yang berguna kepada perancang-perancang pembangunan sumber tenaga manusia mengenai tahap motivasi serta faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi petugas-petugas kaunter di jabatan-jabatan kerajaan;

- ii) Hasil kajian ini diharap dapat memberi penjelasan bahawa usaha-usaha meningkatkan mutu perkhidmatan kaunter harus mengambil kira faktor-faktor kemanusiaan di samping aspek-aspek fizikal dan prosedur; dan
- iii) Memandangkan kajian mengenai aspek motivasi pekerja kurang diberi penekanan terutamanya di Malaysia, kajian ini sekurang-kurangnya sebagai tambahan kepada kajian-kajian ilmiah yang telah dijalankan.

1.5 SKOP KAJIAN

Kajian ini bertujuan untuk mengenalpasti faktor-faktor yang mempengaruhi tahap motivasi petugas-petugas kaunter di sektor awam. Bagi tujuan ini petugas-petugas kaunter di tiga buah agensi kerajaan iaitu Ibu Pejabat Jabatan Imigresen Malaysia (JIM), Ibu Pejabat Jabatan Pendaftaran Negara (JPN) dan Jabatan Pengangkutan Jalan Wilayah Persekutuan (JPJWP) telah dipilih. Dengan keupayaan dan masa yang terhad, adalah mustahil untuk menilai semua petugas-petugas kaunter di sektor awam kerana ia merangkumi jumlah yang besar. Pemilihan agensi-agensi berkenaan dianggap wajar berdasarkan faktor-faktor berikut:

- i) JIM, JPN dan JPJWP berfungsi menyediakan perkhidmatan secara terus kepada orang ramai melalui perkhidmatan kaunter yang disediakan;
- ii) Mempunyai bilangan petugas kaunter yang ramai. Pengalaman mereka dengan tugas sehari-hari merupakan input berguna di dalam mengukur tahap motivasi dan faktor-faktor yang dianggap dapat mempengaruhi tahap motivasi petugas-petugas kaunter di sektor awam; dan
- iii) Ketiga-ketiga agensi berkenaan merupakan jabatan kerajaan yang paling banyak mendapat rungutan dan aduan daripada orang ramai berbanding dengan jabatan kerajaan yang lain. Berdasarkan Laporan Tahunan Biro Pengaduan Awam 1996, daripada 1,234 aduan yang diterima yang melibatkan agensi-agensi kerajaan, sebanyak 319 aduan (25.8 peratus) melibatkan Kementerian Dalam Negeri dan 57 aduan dibuat ke atas Kementerian Pengangkutan.⁸

⁸ Laporan Tahunan 1996 Biro Pengaduan Awam, Jabatan Perdana Menteri.

Bagi mencapai hasrat menyediakan perkhidmatan kaunter yang berkualiti iaitu selaras dengan matlamat perkhidmatan awam mewujudkan perkhidmatan yang berorientasikan pelanggan, ketiga-tiga jabatan berkenaan di samping memerlukan pegawai-pegawai yang cekap tetapi juga petugas-petugas kaunter yang bermotivasi dan mempunyai prestasi kerja yang tinggi. Oleh yang demikian prestasi kerja petugas-petugas kaunter ini perlu dipertingkatkan dan dikekalkan pada setiap masa bukan sahaja melalui program-program latihan, bimbingan dan pendedahan, tetapi apa yang lebih penting ialah memberi dorongan atau motivasi kepada mereka di samping mewujudkan persekitaran kerja yang lebih *conducive*.

1.6 METODOLOGI KAJIAN

1.6.1 REKABENTUK KAJIAN

Rekabentuk kajian ini berdasarkan kepada teori-teori motivasi yang telah diutarakan oleh pakar-pakar motivasi yang berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi tingkah laku seseorang pekerja. Ini termasuklah Teori Hierarki Keperluan atau *Hierarchy of Needs*⁹ di mana menurut Abraham Maslow (1954), tahap motivasi seseorang untuk bekerja dipengaruhi oleh keinginan memenuhi berbagai keperluan. Beliau

⁹ Abraham H. Maslow, Motivation and Personality, 2nd. Edition (New York: Harper & Row, 1970).

membahagikan keperluan tersebut kepada lima kategori iaitu keperluan fisiologi, keselamatan, sosial, penghormatan dan *self-actualization*.

Sementara itu Teori Dwi-Faktor atau *Two-Factor Theory*¹⁰ yang diutarakan oleh Frederick Herzberg (1959) mengemukakan dua set faktor yang mempengaruhi perasaan dan tingkah laku pekerja. Set faktor pertama dikenali sebagai faktor-faktor motivasi yang dianggap sebagai punca kepada kepuasan bekerja. Ia juga dikenali sebagai faktor-faktor dalam atau *intrinsic*, faktor-faktor kandungan kerja atau *job content* atau faktor-faktor pemuas atau *satisfier*. Di antara faktor-faktor motivasi ialah pencapaian, pengiktirafan, peluang memajukan diri, tugas itu sendiri, kemungkinan untuk perkembangan diri dan tanggungjawab. Set yang kedua dikenali sebagai faktor-faktor kesihatan atau *hygiene* yang dianggap sebagai faktor-faktor yang tidak mempengaruhi kepuasan bekerja. Ini termasuklah keadaan persekitaran, polisi dan peraturan organisasi, penyeliaan, rakan sekerja, gaji, status dan jaminan kerja. Faktor-faktor ini juga dikenali sebagai faktor-faktor luaran atau *extrinsic*, faktor-faktor suasana kerja atau *job context*, faktor-faktor pengekal atau *maintenance* dan faktor-faktor bukan pemuas atau *dissatisfier*.

¹⁰ Herzberg, F., Mausner B., and Snyderman, B., The Motivation To Work, (New York: John Wiley & Sons, 1959).

Victor H. Vroom (1964) pula telah memajukan Teori Jangkaan atau *Expectancy Theory*¹¹, di mana menurut beliau seseorang itu akan memilih sesuatu perlakuan itu kerana mereka menjangkakan bahawa perlakuan tersebut akan menjurus kepada satu atau lebih hasil yang diingini. Beliau juga berpendapat bahawa seseorang pekerja itu akan bermotivasi untuk meningkatkan prestasi kerja sekiranya pada tanggapan mereka akan memperolehi sesuatu ganjaran hasil dari usaha yang telah dijalankan.

Manakala Teori Kesetaraan atau *Equity Theory* seperti yang dikemukakan oleh J.S Adams (1965) membincangkan tanggapan seseorang pekerja mengenai keadilan ganjaran yang diterima oleh mereka.¹² Teori ini menjelaskan bahawa seseorang pekerja itu akan membandingkan *input* yang ada pada mereka seperti kebolehan, keupayaan dan pengalaman dengan *outcome* yang diterima oleh mereka seperti gaji, kenaikan pangkat serta lain-lain ganjaran dan akan membandingkan *input* serta *outcome* orang lain yang mempunyai kedudukan yang sama dengan mereka.¹³ Sekiranya terdapat perasaan ketidaksamaan, seseorang pekerja itu akan merasa tidak puas hati dan

¹¹ Victor H. Vroom, Work and Motivation, (New York: John Wiley & Sons, 1964).

¹² J. S. Adam, "Toward an Understanding of Inequity", Journal of Abnormal and Social Psychology, 67, (1963)m.s. 425 di dalam Jerry L. Gray and Frederick A. Starke, Organizational Behavior: Concepts and Application, 2nd. Edition, (Charles E. Merrill Publishing Co., 1977)m.s. 46.

¹³ Thomas H. Stone, Understanding Personnel Management, (New York: The Dryden Press, 1982), m.s. 42.

ini menyebabkan prestasi kerjanya akan merosot.

Sementara itu terdapat juga teori motivasi yang mengaitkan penetapan matlamat sesebuah organisasi mempunyai kesan yang positif terhadap prestasi seseorang. Menurut Locke (1976), pekerja akan melaksanakan tugas dengan lebih baik sekiranya mereka mengetahui dengan jelas objektif atau matlamat yang hendak dicapai oleh organisasi di mana mereka bekerja. Terdapat empat faktor dalam menentukan penetapan matlamat yang berkesan, iaitu matlamat organisasi mestilah khusus, boleh dicapai, mencabar dan setiap perkembangan mengenai pencapaian matlamat mestilah dimaklumkan kepada setiap pekerja.¹⁴

Teori-teori motivasi di atas antara lain merumuskan bahawa setiap pekerja mempunyai pelbagai keperluan yang boleh mempengaruhi tahap kepuasan bekerja mereka. Sekiranya sesebuah organisasi dapat memenuhi semua keperluan pekerja, besar kemungkinan mereka akan terus bersama-sama dengan organisasi berkenaan. Brayfield dan Crokets (1955) mendapati bahawa semakin tinggi kepuasan bekerja seseorang individu atau kumpulan itu, maka semakin rendah kemungkinan mereka meninggalkan pekerjaan berkenaan. Sebaliknya terdapat banyak kajian

¹⁴ E.A. Locke, K.N. Shaw, L.M. Saari and G.P. Latham, "Goal Setting and Task Performance: 1969-1980," Psychological Bulletin, Vol. 90 (1981) m.s. 125-152, di dalam Harold W. Berkman and Linda L. Neider, The Human Relations of Organisations, (California: Kent Publishing Co., 1987) m.s. 102.

(Herzberg et. all, 1957) menunjukkan bahawa pekerja-pekerja yang kecewa dengan tugas mereka berkemungkinan mempunyai kadar ponteng kerja atau *absenteeism* yang tinggi.

Setelah mengambilkira beberapa pembolehubah yang dianggap mempengaruhi tahap motivasi seseorang pekerja, maka rekabentuk kajian ini dibangunkan berdasarkan tiga faktor utama iaitu faktor-faktor dalaman atau *intirinsic*, faktor-faktor luaran atau *extrinsic* dan ciri-ciri individu atau sosio-demografi. Faktor-faktor dalaman merupakan faktor-faktor yang berkaitan secara langsung dengan kandungan kerja atau *job content* manakala faktor-faktor luaran adalah berkaitan dengan suasana kerja atau *job context*. Mengikut Porter dan Lawler (1967), faktor-faktor dalaman mempunyai hubungan secara langsung dengan prestasi seseorang pekerja kerana ia menjadikan sesuatu tugas itu lebih mencabar. Faktor-faktor luaran pula merupakan perkara-perkara yang disediakan oleh pihak organisasi bagi memenuhi keperluan asas para pekerja. Faktor-faktor ini pula dianggap oleh Herzberg sebagai *hygiene factors* yang tidak mendorong seseorang untuk bekerja tetapi sebagai penghalang ketidakpuasan hati seseorang pekerja.

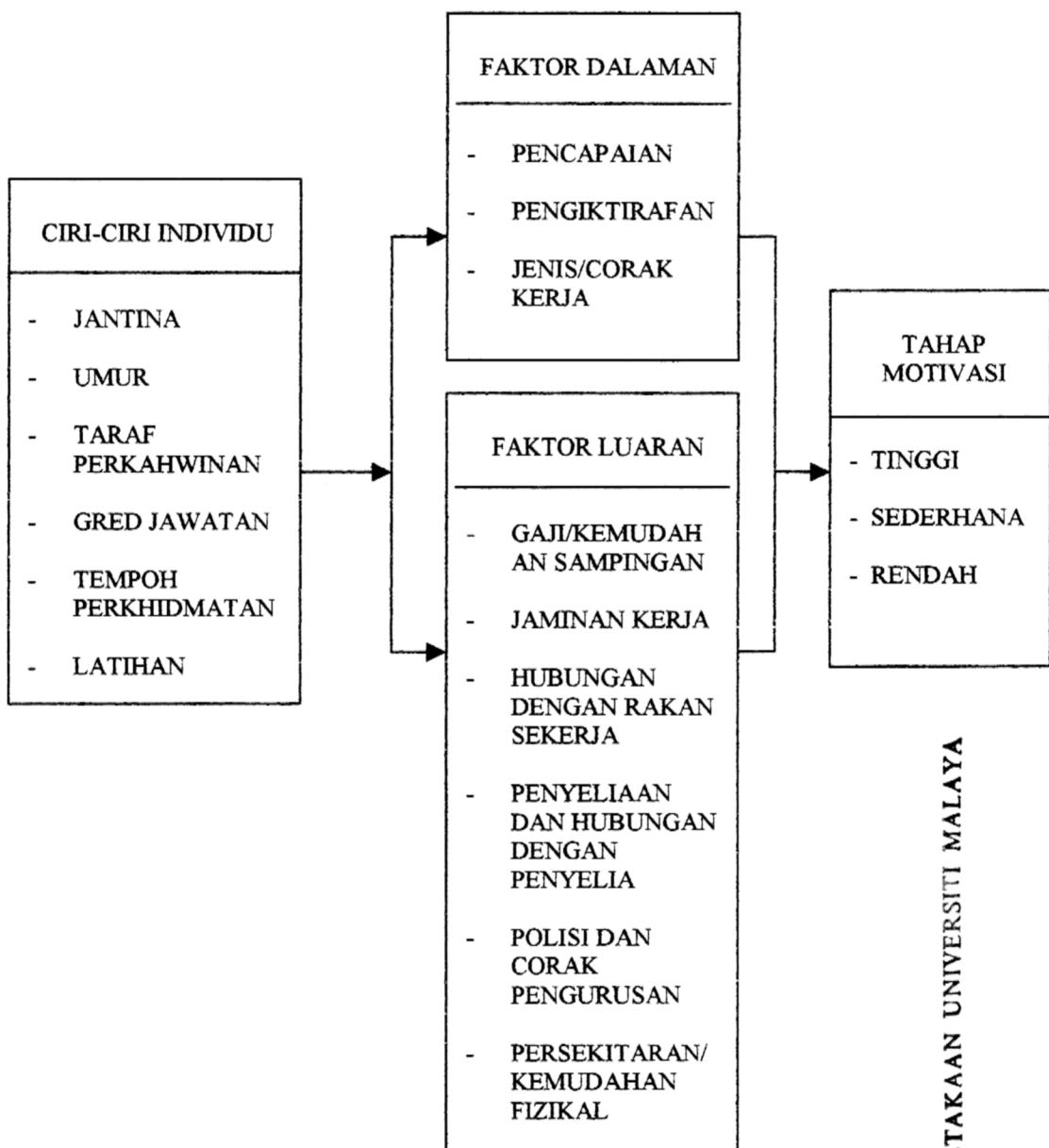
Secara ringkasnya model kajian ini terdiri daripada dua komponen utama iaitu pembolehubah bebas atau *Independent Variables* dan pembolehubah berubah atau *Dependent Variables*. Pembolehubah bebas terdiri daripada tiga kategori utama faktor-faktor yang mempengaruhi tahap motivasi petugas-petugas kaunter. Ketiga-ketiga kategori tersebut ialah (i) faktor-faktor dalaman atau *intrinsic*, (ii) faktor-faktor luaran atau *extrinsic* dan (iii) ciri-ciri individu atau sosio-demografi. Ketiga-tiga kategori faktor di atas adalah merupakan tiga peringkat utama yang mempengaruhi motivasi seseorang pekerja, iaitu peringkat individu, individu dengan tugas yang dijalankannya dan interaksi individu dengan persekitaran organisasinya.

Kajian ini akan memberi tumpuan kepada tiga faktor utama yang dianggap mempengaruhi tahap motivasi pekerja. Faktor-faktor tersebut ialah Faktor Dalaman atau *intrinsic* dengan pembolehubah-pembolehubah seperti pencapaian, pengiktirafan dan jenis/corak kerja. Faktor kedua ialah Faktor Luaran atau *extrinsic* dengan pembolehubah-pembolehubah seperti gaji serta kemudahan sampingan, jaminan kerja, hubungan dengan rakan sekerja, penyeliaan dan hubungan dengan penyelia, polisi dan corak pengurusan dan persekitaran dan kemudahan fizikal. Manakala faktor ketiga ialah Ciri-ciri Individu atau Sosio-Demografi. Pembolehubah-pembolehubah yang terlibat ialah jantina, umur, taraf perkahwinan, skim

perkhidmatan, gred jawatan, tempoh perkhidmatan serta latihan dalam perkhidmatan.

Berdasarkan penjelasan di atas, terdapat tiga pembolehubah bebas yang dianggap mempengaruhi pembolehubah berubah iaitu tahap motivasi pekerja samada tinggi, sederhana dan rendah. Rekabentuk kajian ini adalah seperti di Gambarajah 1 di bawah.

GAMBARAJAH 1: REKABENTUK KAJIAN



1.6.2 HIPOTESIS KAJIAN

Beberapa hipotesis kajian telah dibentuk dan telah dibahagikan kepada tiga kategori iaitu di bawah faktor-faktor dalaman yang berkaitan dengan kerja, faktor-faktor luaran yang berkaitan dengan interaksi atau persekitaran dan ciri-ciri individu atau sosio-demografi. Secara khusus, hipotesis-hipotesis tersebut adalah seperti berikut:

(a) Hipotesis-hipotesis di bawah faktor-faktor dalaman.

- (i) Pembolehubah pencapaian mempunyai perkaitan yang signifikan dengan tahap motivasi petugas-petugas kaunter.
- (ii) Pembolehubah pengiktirafan mempunyai perkaitan yang signifikan dengan tahap motivasi petugas-petugas kaunter.
- (iii) Pembolehubah jenis/corak kerja mempunyai perkaitan yang signifikan dengan tahap motivasi petugas-petugas kaunter.

(b) Hipotesis-hipotesis berkaitan dengan faktor-faktor luaran.

- (iv) Pembolehubah gaji dan kemudahan sampingan mempunyai perkaitan yang signifikan dengan tahap motivasi petugas-petugas kaunter.
- (v) Pembolehubah jaminan kerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan tahap motivasi petugas-petugas kaunter.
- (vi) Pembolehubah hubungan dengan rakan sekerja mempunyai perkaitan yang signifikan dengan tahap motivasi petugas-petugas kaunter.
- (vii) Pembolehubah penyeliaan dan hubungan dengan penyelia mempunyai perkaitan yang signifikan dengan tahap motivasi petugas-petugas kaunter.
- (viii) Pembolehubah polisi dan corak pengurusan organisasi mempunyai perkaitan yang signifikan dengan tahap motivasi petugas-petugas kaunter.
- (ix) Pembolehubah persekitaran dan kemudahan fizikal mempunyai perkaitan yang signifikan dengan tahap motivasi petugas-petugas kaunter.

(c) Hipotesis-hipotesis berkaitan dengan ciri-ciri individu atau sosio-demografi.

- (x) Tidak ada perkaitan yang signifikan di antara umur petugas-petugas kaunter dengan tahap motivasi mereka.
- (xi) Tidak ada perkaitan yang signifikan di antara jantina petugas-petugas kaunter dengan tahap motivasi mereka.
- (xii) Petugas-petugas kaunter yang belum berkahwin berkecenderungan mempunyai tahap motivasi yang lebih tinggi berbanding dengan petugas-petugas kaunter yang belum berkahwin.
- (xiii) Tidak ada perkaitan yang signifikan di antara skim perkhidmatan petugas-petugas kaunter dengan tahap motivasi mereka.
- (xiv) Tidak ada perkaitan yang signifikan di antara gred jawatan petugas-petugas kaunter dengan tahap motivasi mereka.
- (xv) Petugas-petugas kaunter yang baru berkhidmat berkecenderungan mempunyai tahap motivasi yang lebih tinggi berbanding dengan mereka yang telah lama bertugas.

- (xvi) Petugas-petugas kaunter yang telah menghadiri latihan dalam perkhidmatan berkecenderungan mempunyai tahap motivasi yang lebih tinggi berbanding dengan mereka yang tidak menghadiri latihan dalam perkhidmatan.

1.6.3 PEMILIHAN RESPONDEN

Populasi kajian ini adalah terdiri daripada petugas-petugas kaunter di sektor awam. Walau bagaimanapun bagi tujuan kajian, tiga agensi kerajaan iaitu JIM, JPN dan JPJWP telah dipilih berdasarkan justifikasi seperti di para 1.5 di atas. Anggaran sampel adalah seramai 364 orang dengan pecahan seperti di dalam Jadual 1.1 di bawah:

Jadual 1.1 : Bilangan Petugas Kaunter

AGENSI KERAJAAN	BILANGAN
Jabatan Imigresen Malaysia	194
Jabatan Pendaftaran Negara	85
Jabatan Pengangkutan Jalan W.P	85
JUMLAH	364

Sumber: JIM, JPN dan JPJWP.

Dari segi pemilihan sampel, kajian ini seberapa yang boleh mahu melibatkan semua petugas-petugas kaunter di tiga agensi berkenaan sebagai sampel kepada kajian ini. Oleh itu sebanyak 364 borang soal

selidik telah diedarkan kepada semua Unit/Seksyen/Cawangan/Bahagian bagi memastikan semua petugas kaunter terlibat dengan kajian ini. Kaedah ini dipilih memandangkan populasi kajian ini adalah terdiri daripada petugas-petugas kaunter yang menjalankan tugas yang sama dan berada di bawah dua skim perkhidmatan yang berbeza berdasarkan Skim Saraan Baru (SSB). Di JIM dan JPN, responden sama ada berada dalam Skim Perkhidmatan Keselamatan dan Pertahanan Awam (KP) atau Skim Perkhidmatan Pentadbiran dan Sokongan (N). Jawatan yang digunakan ialah Pembantu Pendaftaran dan majoriti daripada responden berada di Gred Jawatan KP8, diikuti oleh KP7, KP9 dan KP11.

Manakala skim yang digunakan di JPJ ialah Skim Perkhidmatan Pentadbiran dan Sokongan (N). Jawatan yang digunakan dikenali sebagai Pembantu Tadbir dan majoriti daripada responden berada di Gred Jawatan N9 (Perkeranian/Operasi/Kesetiausaha) dan diikuti oleh N8, N7 dan N11 (Pembantu Tadbir Randah).

Walau bagaimanapun sebanyak 185 borang yang telah lengkap diisi telah dikembalikan. Ia merupakan 51.0 peratus daripada borang-borang soalselidik yang telah diedarkan. Butiran terperinci mengenai populasi, sampel dan responden adalah seperti di Jadual 1.2 di bawah.

Jadual 1.2: Statistik Mengenai Populasi, Sampel dan Responden

Agensi Kerajaan	Jumlah Sampel	Jumlah Borang Diedar	Bilangan Responden
Jabatan Imigresen	194	194	64
Jabatan Pendaftaran Negara	85	85	41
Jabatan Pengangkutan Jalan	85	85	80
JUMLAH	364	364	185

Sumber: Data-Data Kaji Selidik.

1.6.4 PENGUMPULAN DATA

Data-data yang digunakan bagi kajian ini adalah terdiri daripada data-data ‘premier’ dan sekunder. Data-data ini diperolehi melalui sumber-sumber berikut:

(a) Buku, Jurnal dan Penerbitan

Maklumat dan data-data berbentuk sekunder diperolehi melalui rujukan yang dibuat ke atas buku-buku, majalah, artikel, laporan-laporan tahunan serta lain-lain penerbitan. Ini termasuklah teori/konsep mengenai motivasi dan maklumat-maklumat mengenai program-program pembaharuan di sektor awam. Maklumat-maklumat ini penting sebagai rujukan dalam memahami konsep motivasi dan perlakuan individu ditempat kerja serta hubungannya dengan prestasi kerja seseorang;

(b) Temubual

Teknik temuduga juga telah diadakan di mana pegawai-pegawai di agensi-agensi berkenaan ditemubual bagi mendapatkan statistik, maklumat/data-data berhubung dengan organisasi yang dikaji, aspek-aspek perjawatan dan masalah-masalah yang dihadapi oleh petugas-petugas kaunter. Maklumat ini berguna untuk mendapatkan gambaran sepintas lalu mengenai prestasi petugas-petugas kaunter dalam menjalankan tugas sehari-hari; dan

(c) Borang Soal Selidik

Borang soalselidik digunakan bagi mendapatkan maklumat/data-data berbentuk ‘premier’. Soalan-soalan adalah berbentuk ‘close-ended’ di mana responden dikehendaki memilih jawapan yang paling sesuai yang telah disediakan. Sebanyak 364 borang soalselidik telah diedarkan kepada populasi dan daripada jumlah tersebut sebanyak 185 telah diterima semula. Jumlah tersebut merupakan 51.0 peratus daripada jumlah populasi iaitu petugas-petugas kaunter di tiga buah agensi kerajaan berkenaan.

Borang soalselidik ini terdiri daripada empat bahagian dan mempunyai 79 soalan. Bahagian I mengenai latarbelakang responden yang meliputi maklumat peribadi, pekerjaan dan latihan. Bahagian II mengenai pelbagai kenyataan berhubung dengan faktor-faktor yang mempengaruhi tahap motivasi. Ini termasuklah peluang kenaikan pangkat, pengiktirafan, kemajuan kerjaya, jenis/corak kerja, gaji dan kemudahan sampingan, jaminan kerja, hubungan dengan rakan sekerja, penyeliaan dan hubungan dengan penyelia, polisi dan corak pengurusan dan persekitaran dan kemudahan fizikal.

Bahagian III meliputi beberapa kenyataan berhubung dengan keterlibatan responden dengan pekerjaan mereka. Soalan-soalan yang dikemukakan adalah berkaitan dengan nilai kerja yang dimiliki oleh responden seperti minat, kesungguhan serta kepuasan bekerja dan seumpamanya. Bahagian ini bertujuan untuk mengukur tahap motivasi yang dimiliki oleh setiap responden terhadap kerja yang dilakukan sekarang. Manakala Bahagian IV pula memerlukan responden menyenaraikan faktor-faktor yang dianggap mempengaruhi tahap motivasi mereka berdasarkan keutamaan. Sebanyak 10 faktor telah diberi dan responden diminta menandakan “1” kepada faktor yang pada pendapat mereka merupakan faktor terpenting dalam mempengaruhi tahap motivasi.

Angka “2” kepada faktor kedua terpenting dan begitulah seterusnya sehingga kepada faktor yang paling sedikit mempengaruhi tahap motivasi mereka. Maklumat yang diperolehi ini mungkin berguna bagi membuat perbandingan dengan penemuan di Bahagian II.

1.7 PENGANALISAAN DATA

Skala yang digunakan di dalam penyelidikan ini adalah berdasarkan Skala Likert (Likert Scale). Pemilihan skala ini dibuat kerana kesesuainnya, boleh dipercayai dan mudah untuk melaksanakannya. Bernard M. Bass dan Gerald V. Barrett memberikan tiga sebab mengapa Skala Likert ini sesuai digunakan, iaitu masa yang sedikit diperlukan, mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi dan senang untuk ditadbirkan.¹⁵

Bagi setiap faktor motivasi, beberapa kenyataan akan diberikan kepada responden dan mereka dikehendaki memberi maklumbalas berdasarkan skala-skala seperti (1) – ‘Sangat Tidak Bersetuju’; (2) – ‘Tidak Bersetuju’; (3) – ‘Tidak Pasti’; (4) – ‘Bersetuju’ dan (5) – ‘Sangat Bersetuju’. Maklumbalas yang diterima merupakan maklumat asas bagi menentukan persepsi responden iaitu sejauhmanakah mereka ‘bersetuju’, ‘tidak pasti’ atau ‘tidak bersetuju’

¹⁵ Bernard M. Bass and Gerald V. Barrett, People, Work and Organizations: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology, 2nd. Edition, (Boston: Allyn & Bacon Inc., 1981) m.s. 96.

dengan sesuatu kenyataan tersebut. Bagi mengukur sejauhmana tahap persepsi responden terhadap faktor-faktor motivasi, maklumbalas yang diterima berdasarkan Skala Likert akan dikodkan semula atau *recode* menjadi sama ada ‘rendah’, ‘sederhana’ atau ‘tinggi’.

Ujian-ujian statistik juga dijalankan bagi mengukur perkaitan atau perhubungan di antara dua pembolehubah yang berbeza, iaitu pembolehubah bebas (faktor-faktor dalaman, luaran dan ciri-ciri individu) dengan pembolehubah berubah iaitu tahap motivasi. Ujian akan menggunakan dua kaedah iaitu ‘Spearman Rank Correlation’ dan ‘Chi-squire’. Ujian ‘Spearman Rank Correlation’ akan dilakukan bagi data-data berbentuk ordinal manakala ujian ‘Chi-squire’ digunakan bagi menguji data-data berbentuk nominal seperti ciri-ciri individu atau sosio-demografi.

Paras signifikan atau *level of significance* bagi kedua-dua ujian statistik di atas ialah 0.1 (10%). Sekiranya ujian statistik bagi sesuatu pembolehubah itu mendapati paras keertiannya memenuhi keperluan paras signifikan yang ditetapkan ini, maka pembolehubah berkenaan dianggap mempengaruhi secara signifikan tahap motivasi responden. Sebaliknya jika paras keertiannya berada di bawah paras signifikan maka kesimpulan yang dapat dibuat ialah kedua-dua pembolehubah berkenaan tidak mempunyai hubungan yang signifikan.

A508374718

Data-data yang diperolehi akan dianalisa menggunakan pakej Program SPSS atau *Statistical Package for Social Science*. Teknik penganalisaan pula menggunakan kaedah jadual taburan atau *frequency tabulation*, pengiraan peratusan, susunan atau *ranking* dan kaedah perbandingan mengikut kesesuaian data yang dikumpul. Data-data yang telah siap diproses akan dipersembahkan dalam bentuk jadual, rajah dan format yang sesuai.

1.8 BATASAN KAJIAN

Kajian ini bertujuan untuk melihat sejauhmanakah aspek-aspek kemanusiaan berperanan di dalam meningkatkan tahap perkhidmatan kaunter di sektor awam. Walaupun terdapat pelbagai faktor yang saling berkait menyumbang kepada peningkatan mutu perkhidmatan kaunter, tetapi aspek kemanusiaan sering diabaikan. Oleh itu adalah wajar sekiranya faktor-faktor yang menjadi dorongan atau motivasi dikenalpasti bagi melihat sejauhmanakah faktor-faktor ini mempunyai perkaitan dengan prestasi kerja petugas-petugas kaunter di sektor awam.

Kajian ini tidak bertujuan untuk menilai aspek-aspek fizikal, sistem dan prosedur yang terdapat di dalam perkhidmatan kaunter agensi-agensi kerajaan. Walaupun aspek-aspek tersebut turut berperanan dalam meningkatkan mutu perkhidmatan kaunter, tetapi faktor kemanusiaan adalah lebih kritikal dalam menentukan tahap perkhidmatan kaunter agensi-agensi

kerajaan. Oleh yang demikian, usaha-usaha tidak akan dilakukan di dalam menilai sejauhmanakah keberkesanan program-program yang telah dijalankan oleh ketiga-ketiga agensi berkenaan dari aspek fizikal, sistem dan prosedur.

1.9 SUSUNAN LAPORAN

Laporan ini mengandungi enam (6) bab, iaitu:

- | | |
|-----------|--|
| Bab Satu | Merupakan bahagian pendahuluan yang menghuraikan antara lain, pengenalan, latarbelakang permasalahan kajian, tujuan kajian, kepentingan kajian, model dan hipotesis kajian, serta metodologi kajian. |
| Bab Dua | Tinjauan Penemuan Teori iaitu menyentuh mengenai beberapa teori yang berhubung dengan motivasi yang telah diperkatakan oleh pakar-pakar motivasi. |
| Bab Tiga | Profil responden dan persepsi mereka terhadap faktor-faktor yang dianggap mempengaruhi tahap motivasi. |
| Bab Empat | Analisa terhadap tahap motivasi dan faktor-faktor yang dianggap mempengaruhi tahap motivasi. |
| Bab Lima | Hubungan di antara pembolehubah bebas dengan pembolehubah berubah dan ujian-ujian hipotesis untuk menganalisa sejauhmanakah terdapatnya perkaitan yang |

signifikan di antara pembolehubah-pembolehubah berkenaan.

Bab Enam Rumusan, cadangan dan kesimpulan.