

BAB ENAM

RUMUSAN, CADANGAN DAN KESIMPULAN

6.1 RUMUSAN

Beberapa penemuan penting telah dikenalpasti melalui kajian ini yang dapat memberi gambaran yang lebih jelas mengenai tahap motivasi petugas-petugas kaunter serta faktor-faktor penting di dalam mempengaruhi tahap motivasi mereka. Kajian ini juga telah mengenalpasti beberapa masalah yang boleh menjelaskan prestasi kerja petugas-petugas kaunter dan seterusnya menjadi penghalang kepada pengekalan dan peningkatan tahap motivasi seterusnya. Di bawah ini ialah empat (4) penemuan utama yang telah dikenalpasti.

- 6.1.1 Majoriti iaitu 93.5 peratus petugas-petugas kaunter mempunyai tahap motivasi yang tinggi manakala bakinya sebanyak 6.5 peratus berada di tahap yang sederhana;
- 6.1.2 Secara keseluruhannya faktor-faktor dalaman atau *intrinsic* seperti pencapaian, pengiktirafan dan jenis/corak kerja mempengaruhi secara signifikan tahap motivasi petugas-petugas kaunter;

- 6.1.3 Faktor-faktor luaran atau *extrinsic* seperti gaji dan kemudahan sampingan, jaminan kerja dan persekitaran/kemudahan fizikal mempunyai hubungan yang signifikan dengan tahap motivasi petugas-petugas kaunter. Manakala faktor-faktor hubungan dengan rakan sekerja, penyeliaan dan hubungan dengan penyelia serta polisi dan corak pengurusan tidak mempengaruhi secara signifikan tahap motivasi; dan
- 6.1.4 Semua faktor di bawah ciri-ciri individu atau sosio-demografi kecuali faktor umur dan tempoh perkhidmatan dengan kerajaan tidak mempengaruhi secara signifikan tahap motivasi petugas-petugas kaunter. Faktor-faktor tersebut ialah jantina, taraf perkahwinan, skim perkhidmatan, gred jawatan dan latihan di dalam perkhidmatan.

Berdasarkan penemuan, kajian ini mendapati bahawa majoriti daripada petugas-petugas kaunter di sektor awam mempunyai tahap motivasi yang tinggi. Hakikat ini tidak dapat dinafikan apabila kajian ini mendapati secara purata 80.0 peratus daripada petugas-petugas kaunter bersetuju dengan pelbagai kenyataan yang berhubung dengan sikap dan nilai positif yang berkaitan dengan pekerjaan mereka. Ini meliputi aspek-aspek kepuasan serta minat terhadap pekerjaan, mempunyai komitmen yang tinggi dan mementingkan hasil kerja berkualiti merupakan sebahagian daripada ciri-ciri

penting yang dianalisa melalui kajian ini. Tahap motivasi yang tinggi ini memberi gambaran kepada kita wujudnya keadaan-keadaan tertentu yang memberi rangsangan dan dorongan kepada petugas-petugas kaunter bagi mengekalkan prestasi kerja yang tinggi.

Kajian ini mendapati bahawa sekurang-kurangnya 60 peratus daripada keseluruhan responden mempunyai tahap persepsi yang tinggi terhadap faktor-faktor pencapaian, jenis/corak kerja, gaji dan kemudahan sampingan, jaminan kerja, hubungan dengan rakan sekerja, penyeliaan dan hubungan dengan penyelia, polisi dan corak pengurusan dan persekitaran/kemudahan fizikal. Ini bermakna majoriti responden bersetuju bahawa tahap motivasi mereka dipengaruhi oleh faktor-faktor berkenaan.

Keadaan yang sedia ada ini perlu dipertingkatkan lagi kerana kajian yang dilakukan oleh Prof. Herzberg dan rakan-rakannya mendapati bahawa sekiranya beberapa aspek tertentu daripada pekerjaan dan persekitaran berada di bawah sesuatu standard, ianya akan mendorong kepada rasa tidak puas hati dan seterusnya akan menjaskan produktiviti dan prestasi kerja mereka. Di samping itu kajian-kajian lepas menyokong bahawa sikap seseorang terhadap pekerjaan tidak semestinya berkaitan dengan pencapaian terhadap kerja semata-mata. Sebaliknya sikap negatif terhadap pekerjaan akan mendedahkan seseorang itu kepada pelbagai bentuk sikap penarikan diri atau *withdrawal* daripada pekerjaan seperti tidak hadir bekerja, kadar pusing ganti atau

turnover yang tinggi, suka bertangguh-tangguh, sakit dan kerap berlakunya kemalangan di tempat bekerja.⁴⁷

Sehubungan dengan itu usaha akan dibuat bagi menghuraikan secara terperinci faktor-faktor motivasi yang terlibat bagi melihat sejauhmanakah faktor-faktor tersebut mempengaruhi secara signifikan tahap motivasi petugas-petugas kaunter di sektor awam. Usaha juga akan dilakukan bagi mengenalpasti masalah-masalah yang berkaitan dan seterusnya mencadangkan langkah-langkah bagi mengatasi masalah-masalah tersebut.

Kajian ini mendapati bahawa faktor-faktor dalaman atau *intrinsic* seperti pencapaian, pengiktirafan dan jenis/corak kerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan tahap motivasi petugas-petugas kaunter. Penemuan ini menyokong pendapat Prof. Herzberg dan kawan-kawannya melalui Teori Dua Faktor yang berpendapat hanya faktor-faktor penggerak atau *motivator* iaitu pengiktirafan, pencapaian, kemajuan diri, tanggungjawab dan jenis/corak kerja yang akan meningkatkan tahap motivasi kerana faktor-faktor inilah yang menjadikan sesuatu pekerjaan itu lebih menarik.

Mengenai dengan faktor pencapaian, terdapat dua aspek yang mendapat perhatian daripada petugas-petugas kaunter iaitu peluang kenaikan

⁴⁷ Bernard M. Bass and Edward C. Ryterband Organizational Psychology, 2nd. Edition, (USA: Allyn and Bacon, Inc., 1972). m.s 72-76.

pangkat dan peluang menghadiri latihan/kursus. Kajian ini mendapati bahawa majoriti iaitu 57.8 peratus petugas-petugas kaunter tidak berpuashati kerana peluang kenaikan pangkat mereka adalah perlahan. Berhubung dengan persoalan mengenai apakah wujudnya keadilan di dalam proses kenaikan pangkat, kajian ini mendedahkan bahawa petugas-petugas kaunter mempunyai persepsi yang berbeza-beza mengenai perkara tersebut. Mereka juga meluahkan pendapat yang serupa apabila persoalan sama ada mereka diberi peluang yang sama di dalam proses kenaikan pangkat atau sebaliknya.

Persoalan berhubung dengan beberapa aspek mengenai kenaikan pangkat ini wajar diketengahkan kerana ia penting di dalam menentukan pencapaian dan kemajuan kerjaya serta kepuasan bekerja seseorang. Menurut French Wendell L. kenaikan pangkat merupakan satu bentuk pertukaran yang melibatkan penetapan semula pekerja ke suatu kedudukan yang mempunyai gaji yang lebih tinggi, lebih tanggungjawab, banyak keistimewaan dan kemudahan, banyak potensi atau ke semua faedah-faedah ini.⁴⁸

Berhubung dengan aspek latihan di dalam perkhidmatan pula, majoriti atau 94.6 peratus petugas-petugas kaunter bersetuju bahawa latihan/kursus adalah penting di dalam meningkatkan prestasi kerja mereka. Namun begitu kajian ini menunjukkan bahawa majoriti daripada mereka tidak diberi peluang

⁴⁸ French Wendell L., The Personnel Management Process: Human Resources Administration and Development, 4th. Edition, (Boston: Houghton Mifflin Co., 1978). m.s 281.

untuk menghadiri latihan/kursus yang berkaitan dengan tugas yang dijalankan. Kajian ini juga mendapati bahawa bagi tempoh tiga (3) tahun kebelakangan, hanya 26.5 peratus petugas-petugas kaunter sahaja yang berpeluang menghadiri latihan/kursus. Manakala sebanyak 73.5 peratus lagi tidak pernah menjalani latihan/kursus walaupun telah lama bertugas sebagai petugas kaunter iaitu di antara lima (5) hingga sepuluh (10) tahun.

Kepentingan aspek-aspek latihan kepada pencapaian dan kemajuan kerjaya seseorang pekerja adalah sesuatu yang tidak boleh dipertikaikan. Bernard M. Bass dan Gerald V. Barrett menyebut, “Training is an important, if not the most important, way to achieve improved individual productivity, job satisfaction and overall organizational performance”.⁴⁹ Malah ada yang mengaitkan kemahiran yang diperolehi melalui latihan akan dapat memenuhi keperluan asas seperti keperluan keselamatan atau *safety needs* dan kepuasan ego seseorang.⁵⁰

Penemuan kajian ini memberi gambaran bahawa aspek-aspek latihan dan kemajuan kerjaya sering diabaikan oleh agensi-agensi kerajaan di dalam usaha memberi dorongan kepada petugas-petugas kaunter di sektor awam. Memandangkan faktor pencapaian mempengaruhi tahap motivasi secara

⁴⁹ Bernard M. Bass and Gerald V. Barrett, op.cit., m.s 427.

⁵⁰ Edwin B. Flippo, Principles of Personnel Management, 4th. Edition (Tokyo: McGraw-Hill, 1976). m.s. 209.

signifikan maka aspek-aspek berkenaan perlu diberi perhatian. Maslow melalui Teori Hirarki Keperluan telah meletakkan keperluan untuk penghormatan diri atau *esteem need* di peringkat kedua tertinggi hirarki. Menurut beliau bagi memenuhi keperluan ini, seseorang itu akan berusaha ke arah pencapaian, kenaikan pangkat dan status. Ini bermakna keperluan untuk pencapaian atau kedudukan akan mendorong seseorang itu untuk terus berkhidmat dengan cemerlang. Ini ialah kerana menurut McClelland (1961) seseorang yang mempunyai keperluan yang tinggi terhadap pencapaian pada kebiasaannya suka memikul tanggungjawab, suka kerja-kerja yang mencabar dan inginkan maklumbalas yang cepat di atas usaha yang telah dijalankan.⁵¹

Berhubung dengan faktor pengiktirafan, kajian ini mendapati bahawa fokus kepada rasa tidak puas hati petugas-petugas kaunter ialah usaha-usaha yang mereka lakukan tidak mendapat maklumbalas dan tidak mendapat pujian atau pengiktirafan setimpal daripada pegawai atasan mereka. Statistik menunjukkan bahawa majoriti daripada mereka tidak mendapat maklumbalas setiap kali menjalankan sesuatu tugas dengan baik. Di samping itu kajian ini juga mendapati bahawa peratusan petugas-petugas kaunter yang tidak mendapat pujian setiap kali berjaya menjalankan sesuatu tugas dengan cemerlang adalah lebih besar (41.1 peratus) berbanding dengan mereka yang mendapat pujian (22.2 peratus). Walau pun peratusan mereka yang mendapat

⁵¹ David C. McClelland, The Achieving Society, Princeton, (New Jersey: D. Van Nostrand Co., Inc., 1961) di dalam Burt Scanlon and Bernard Keys, op.cit., m.s. 233.

pengiktirafan dalam bentuk surat/sijil penghargaan adalah lebih besar (47.0 peratus) berbanding dengan mereka yang tidak mendapat pengiktirafan (34.1 peratus) tetapi jumlah ini tidak merupakan majoriti daripada keseluruhan petugas-petugas kaunter.

Walau pun faktor pengiktirafan didapati mempengaruhi secara signifikan tahap motivasi tetapi kajian ini menunjukkan bahawa kurang daripada 25.0 peratus petugas-petugas kaunter yang mendapat penghargaan atau kepujian di atas kejayaan mereka. Sekiranya fenomena ini tidak dibendung ia boleh menjaskan prestasi kerja seseorang. Sebagai individu yang mempunyai harga diri yang memiliki keinginan terhadap penghormatan diri, pencapaian individu dan penghargaan daripada orang lain, pengiktirafan yang diterima akan mendorong seseorang itu untuk meningkatkan prestasi kerja mereka.

Salah satu faktor motivasi yang mempunyai hubungan yang signifikan dengan tahap motivasi ialah jenis/corak kerja yang dilakukan oleh petugas-petugas kaunter. Kajian ini mendapati bahawa majoriti daripada mereka berpuashati dengan tugas-tugas yang dijalankan kerana ia memberi perasaan pencapaian atau *sense of achievement* kepada mereka. Namun begitu kajian ini juga mendapati bahawa majoriti atau 68.1 peratus yang lebih berminat untuk menjalankan tugas-tugas lain selain daripada tugas sebagai petugas kaunter sekiranya diberi peluang berbuat demikian. Kedua-kedua penemuan di atas

menimbulkan persoalan iaitu ‘mengapakah petugas-petugas kaunter yang berpuashati dengan tugas-tugas mereka lebih berminat untuk menjalankan tugas-tugas yang lain?’ Persoalan ini mungkin boleh dikaitkan dengan beberapa aspek daripada jenis/corak pekerjaan yang tidak memuaskan hati mereka.

Data-data yang terkumpul menunjukkan bahawa tidak sampai separuh iaitu 47.0 peratus daripada keseluruhan petugas-petugas kaunter yang berpendapat tugas yang dijalankan sekarang bersesuaian dengan minat mereka. Manakala majoriti iaitu 53.0 peratus berpendapat sebaliknya atau mereka tidak pasti mengenainya. Di samping itu hampir separuh atau 48.1 peratus petugas-petugas kaunter yang mendakwa mereka dibebani oleh tugas-tugas yang terlalu banyak yang melebihi daripada sepatutnya. Begitu juga terdapat satu pertiga atau 33.5 peratus daripada mereka yang mendakwa tugas-tugas sebagai petugas kaunter adalah ‘routin’ dan membosankan.

Penemuan di atas memberi petunjuk yang jelas bahawa masalah yang berkaitan dengan minat, beban tugas dan sifat tugas/bentuk kerja yang dijalankan perlu diberi perhatian yang serius bagi mengelakkan dari berlakunya tindakbalas negatif daripada petugas-petugas kaunter.

Selain daripada faktor-faktor dalaman, faktor-faktor luaran juga telah dianalisa bagi melihat sejauhmanakah terdapatnya hubungan yang signifikan

di antara faktor-faktor ini dengan tahap motivasi. Kajian ini mendapati bahawa faktor-faktor seperti gaji dan kemudahan sampingan, jaminan kerja dan persekitaran/kemudahan fizikal mempengaruhi secara signifikan tahap motivasi petugas-petugas kaunter. Manakala faktor-faktor hubungan dengan rakan sekerja, penyeliaan dan hubungan dengan penyelia dan polisi dan corak pengurusan tidak mempunyai hubungan signifikan dengan tahap motivasi. Teori Dua Faktor mengklasifikasikan faktor-faktor di atas sebagai faktor kesihatan atau *hygiene* yang bukan merupakan faktor pendorong kepada pekerja tetapi hanya mampu untuk mengekalkan tahap motivasi mereka di suatu tahap yang tertentu sahaja.

Pendapat Prof. Herzberg yang mengatakan pendapatan sebagai sebab utama ketidakpuasan hati seseorang terhadap pekerjaannya mempunyai persamaan dengan hasil kajian ini. Kajian ini mendapati bahawa majoriti iaitu 79.5 peratus petugas-petugas kaunter berpendapat jumlah gaji yang diterima adalah tidak mencukupi bagi menampung kos sara hidup yang tinggi. Didapati juga bahawa majoriti iaitu 63.8 peratus daripada mereka yang mengatakan gaji dan kemudahan-kemudahan sampingan yang lain adalah tidak mencukupi bagi mereka sekeluarga untuk menikmati taraf hidup yang baik. Di samping itu peratusan petugas-petugas kaunter yang berpendapat gaji dan kemudahan-kemudahan lain yang diterima tidak setimpal dengan tugas yang dijalankan adalah yang lebih tinggi (41.1 peratus) berbanding dengan mereka berpendapat sebaliknya (38.4 peratus).

Berdasarkan jumlah pendapatan yang diterima, majoriti iaitu 90.8 peratus petugas-petugas kaunter berpendapatan di antara RM400.00 hingga RM1,400.00 sebulan manakala hanya 9.2 peratus sahaja yang mempunyai pendapatan melebihi RM1,400.00 sebulan. Jumlah pendapatan ini secara relatifnya adalah tidak mencukupi bagi mengekalkan satu taraf hidup yang baik terutamanya penghidupan di bandar-bandar besar yang melibatkan kos sara hidup yang tinggi. Keadaan ini menjadi semakin sukar bagi petugas-petugas kaunter kerana majoriti iaitu 96.2 peratus daripada mereka bergantung semata-mata kepada pendapatan bulanan sebagai kakitangan awam.

Memandangkan faktor gaji dan kemudahan sampingan mempengaruhi secara signifikan tahap motivasi, rasa tidak puas hati petugas-petugas kaunter terhadap beberapa aspek mengenai gaji dan kemudahan sampingan boleh menjelaskan tahap motivasi mereka. Walau pun Prof. Herzberg menafikan peranan upah sebagai faktor yang memberi kepuasan kepada pekerja⁵² tetapi Frederick W. Taylor sebaliknya melihat upah sebagai faktor penting terhadap kepuasan bekerja dan produktiviti. Beliau percaya bahawa seseorang itu bekerja semata-mata kerana inginkan upah. Di dalam bukunya ‘Principles of Scientific Management’ beliau menjelaskan, “..... it is possible to give the

⁵² Robert L. Opsahl and Marvin D. Dunnette, “The Role of Financial Compensation in Industrial Motivation” Psychological Bulletin, vol. 66, 1966, m.s. 94-118 di dalam Management and Motivation, Edited by Victor H. Vroom and Edward L. Deci, (England: Penguin Education, 1970). m.s. 130.

workman what he most wants – high wages – and the employer what he wants – a low labor cost⁵³ Malah teori-teori motivasi seperti Teori Jangkaan atau *Expectancy Theory* oleh Vroom dan Teori Kesetaraan atau *Equity Theory* oleh Adam berkisar mengenai peranan upah dalam menentukan motivasi pekerja.⁵⁴

Kajian ini juga mendapati bahawa faktor jaminan kerja mempengaruhi secara signifikan tahap motivasi petugas-petugas kaunter. Data-data yang diperolehi menunjukkan bahawa majoriti daripada mereka bersetuju bahawa pekerjaan yang dilakukan sekarang memberi satu bentuk jaminan atau *security* kepada mereka dan keluarga. Jaminan ini bukan sahaja semasa mereka masih berkhidmat tetapi juga selepas mereka meninggalkan perkhidmatan kerajaan. Penemuan ini adalah seperti yang dijangkakan kerana sebagai kakitangan awam pekerjaan mereka adalah terjamin selagi tidak melanggar arahan-arahan perkhidmatan atau mempunyai sebab-sebab kesihatan untuk diberhentikan daripada perkhidmatan kerajaan.

Walau bagaimanapun sesuatu yang agak aneh apabila penemuan kajian ini juga menunjukkan bahawa majoriti iaitu 56.8 peratus petugas-petugas kaunter sama ada merasa bimbang atau tidak pasti terhadap kemungkinan akan

⁵³ Frederick Winslow Taylor, The Principles of Scientific Management, (New York: Harper & Brothers, 1911). m.s 10 di dalam J.D. Dunn and Elvis C. Stephens, Management of Personnel: Manpower Management and Organizational Behavior, (USA: McGraw-Hill Inc., 1972) m.s 20.

⁵⁴ John Jung, op.cit. m.s. 186.

kehilangan pekerjaan mereka. Statistik ini menimbulkan persoalan mengenai apakah jawatan sebagai petugas kaunter di sektor awam tidak begitu ‘selamat’ sehingga hanya 43.2 peratus sahaja merasakan pekerjaan mereka adalah terjamin. Walau apa sekali pun alasan yang difikirkan oleh petugas-petugas kaunter sehingga berpendapat sedemikian, keadaan ini memberi gambaran bahawa faktor jaminan penting di dalam pekerjaan mereka. Sehubungan dengan ini, peringkat kedua Teori Hirarki Keperluan Maslow iaitu keperluan untuk keselamatan atau *safety needs* mempunyai hubungkait dengan persoalan ini. Ini bermakna dengan pekerjaan yang stabil, mereka tidak merasa terancam dan ini akan mendorong mereka untuk meningkatkan prestasi kerja mereka.

Bagaimana pula dengan faktor persekitaran dan kemudahan fizikal dalam mempengaruhi prestasi dan tahap motivasi pekerja? Sebenarnya pakar-pakar psaikologi sejak awal lagi telah memberi tumpuan mengenai pengaruh persekitaran tempat kerja terhadap prestasi kerja seseorang. Sebagai contoh apabila Kajian Hawthorne yang bermula pada tahun 1924 dijalankan, ahli-ahli psaikologi telah menunjukkan minat yang mendalam berhubung dengan kesan persekitaran fizikal ke atas prestasi kerja terutamanya pengaruh bunyi, suhu, pengalihan udara dan cahaya.⁵⁵ Hasil daripada kajian-kajian seterusnya para pengkaji mendapati bahawa kepuasan bekerja seseorang sebagiannya adalah bergantung kepada keadaan persekitaran tempat kerja yang berkualiti.

⁵⁵ Eric Sundstrom and Mary Graehl Sundstrom, Work Places: The Psychology of the Physical Environment in Offices and Factories, (Cambridge University Press, 1986) m.s. 40.

Menurut pendapat Robbins Stephen,⁵⁶ keadaan di tempat bertugas merupakan salah satu faktor luaran atau *extrinsic* yang menyebabkan seseorang itu tidak berpuashati dengan pekerjaannya. Sebagai faktor *hygiene* yang lebih bersifat pencegahan atau *preventive*, faktor ini menurut Prof. Herzberg dan Maslow “..... becomes salient for job satisfaction when it becomes inadequate. In satisfactory environments, people are thought to emphasize on factors in judgments of job satisfaction”.⁵⁷ Ini bermakna faktor persekitaran dan kemudahan fizikal diperlukan sebagai faktor yang boleh menahan pekerja daripada perasaan tidak berpuas hati terhadap pekerjaan mereka.

Penemuan kajian ini menunjukkan bahawa faktor persekitaran dan kemudahan fizikal mempunyai hubungan yang signifikan dengan tahap motivasi petugas-petugas kaunter. Majoriti atau 57.0 peratus daripada mereka bukan sahaja berpuashati dengan keadaan persekitaran, susunatur pejabat dan peralatan yang dibekalkan tetapi yang lebih penting ialah keadaan persekitaran ini tidak memberi tekanan baik dari mental atau pun fizikal. Malah suasana tempat kerja yang *conducive* ini telah memberi rangsangan kepada mereka untuk melaksanakan kerja dengan baik.

⁵⁶ Robbins Stephen P., Personnel: The Management of Human Resources, 2nd. Edition, (Englewood Cliff, Prentice-Hall, Inc., 1982) m.s 280-281.

⁵⁷ Eric Sundstrom and Mary Graehl Sundstrom, op. cit., m.s. 75.

Walau bagaimanapun kajian ini juga mendapati bahawa 32.0 peratus daripada responden tidak berpuashati dengan pelbagai aspek persekitaran dan kemudahan fizikal. Jumlah ini akan menjadi lebih besar setelah mengambil kira sebanyak 11.0 peratus lagi responden yang tidak pasti dengan faktor ini. Sehubungan dengan itu adalah penting keadaan persekitaran tempat kerja dan pelbagai kemudahan fizikal dipertingkatkan lagi bagi mengelakkan timbulnya tekanan di tempat kerja dan seterusnya akan menjadikan prestasi kerja petugas-petugas kaunter. Ini ialah kerana menurut pakar-pakar psikologi, tekanan di tempat kerja akan berlaku apabila seseorang itu melihat keadaan persekitaran sebagai ancaman terhadap suasana baik yang sedia ada atau sesuatu bebanan yang di luar kemampuan seseorang. Menurut mereka lagi persekitaran di tempat kerja boleh memberi kesan psikologi kepada seseorang seperti tekanan emosi, hilang tumpuan dan keletihan.

6.2 CADANGAN

Berdasarkan penemuan-penemuan dan masalah-masalah yang telah dikenalpasti, beberapa cadangan dikemukakan bagi meningkatkan lagi tahap motivasi petugas-petugas kaunter di sektor awam. Syor-syor tersebut adalah seperti berikut:

6.2.1 Peluang Kenaikan Pangkat Yang Lebih Baik

Urusan kenaikan pangkat bagi skim perkhidmatan petugas-petugas kaunter seharusnya lebih telus bagi mempertahankan kredibiliti urusan kenaikan pangkat sektor awam. Rasa tidak puas hati yang diluahkan oleh petugas-petugas kaunter berhubung dengan soal keadilan dan peluang yang sama rata di dalam urusan kenaikan pangkat seharusnya membuka mata pihak-pihak yang terlibat agar masalah seperti ini tidak berlaku terutamanya apabila melibatkan penilaian prestasi kakitangan di bawah Skim Saraan Baru (SSB). Urusan kenaikan pangkat hendaklah dilakukan secara lebih objektif dan semata-mata berdasarkan kepada kecemerlangan prestasi kerja seseorang.

Soal ketidakadilan di dalam urusan kenaikan pangkat boleh berlaku di dalam semua skim perkhidmatan kerajaan selagi pelaksanaannya tidak menepati garis panduan yang telah ditetapkan. Memandangkan kenaikan pangkat seseorang kakitangan ditentukan oleh laporan penilaian prestasi maka tanggungjawab pegawai penilai adalah penting di dalam menentukan keadilan dan objektiviti laporan berkenaan. Penilaian yang dibuat secara ‘halo effect’, ‘central

tendency' dan 'leniency'⁵⁸ akan menimbulkan rasa tidak puas hati dan ketidakadilan akan berlaku di dalam urusan kenaikan pangkat seterusnya.

Peluang bagi peningkatan dan kemajuan kerjaya yang disediakan boleh mempengaruhi perlakuan seseorang di tempat kerja mereka. Berdasarkan *Teori Expectancy* oleh Vroom, seseorang pekerja akan bekerja bersungguh-sungguh jika mereka menjangkakan “..... increased effort will lead to increased performance (productivity) and increased performance will lead inturn to rewards that provide satisfaction of important employees needs”.⁵⁹ Sebaliknya Teori *Equity* Adam pula menjelaskan bahawa seseorang itu akan membandingkan sumbangan yang diberikan kepada organisasi dengan ganjaran yang diterima dan seterusnya membuat perbandingan dengan rakan sekerja yang mempunyai kedudukan yang sama dengan mereka. Sehubungan dengan itu masalah ketidakadilan yang berlaku dalam urusan kenaikan pangkat ini perlu ditangani dengan baik kerana ia boleh menjelaskan keseluruhan prestasi dan moral petugas-petugas kaunter di sektor awam.

⁵⁸ Richard M. Hodgetts, Modern Human Relation, (USA: The Dryden Press, 1980) m.s. 292-293.

⁵⁹ George Strauss and Leonard R. Sayles, Personnel: The Human Problems of Management, 4th. Edition, Englewood Cliffs, (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1980) m.s. 38.

Berhubung dengan urusan kenaikan pangkat yang dikatakan perlahan, adalah dicadangkan supaya kenaikan pangkat mengikut *seniority* secara automatik diberi pertimbangan sewajarnya. Ini bermakna sesuatu tempoh masa yang tetap diperlukan bagi seseorang itu untuk dipertimbangkan bagi urusan kenaikan pangkat. Dengan cara ini seseorang itu akan dapat menjangkakan tempoh yang perlu dilalui sebelum dapat menjawat jawatan yang lebih tinggi. Memandangkan kenaikan pangkat merupakan elemen yang paling penting dalam kepuasan bekerja seseorang⁶⁰ maka dengan adanya jangkaan bagi kenaikan pangkat tersebut akan mempengaruhi perlakuan seseorang di tempat kerja. Perhubungan di antara perlakuan individu dengan hasil yang dijangkakan dijelaskan oleh konsep V.I.E (Valence, Instrumentality dan Expectancy) Teori *Expectancy* oleh Vroom seperti di dalam Gambarajah 2.3 di atas.

Cadangan kenaikan pangkat mengikut *seniority* ini tidak bermakna mengenepikan petugas-petugas kaunter yang telah menunjukkan perkhidmatan yang cemerlang. Kenaikan pangkat berdasarkan *merit* perlu diteruskan sebagai ganjaran kepada kakitangan

⁶⁰ J.D Dunn dan Elvis C. Stephens, *op.cit.*, m.s. 323.

berkenaan dan perangsang kepada kakitangan yang lain. Begitu juga penyeliaan yang rapi perlu dibuat bagi mengatasi masalah kakitangan yang bersikap ‘tidak apa’ dan hanya menunggu masa untuk dinaikkan pangkat tanpa menunjukkan kesungguhan dan prestasi kerja yang baik.

6.2.2 Peluang Latihan Yang Lebih Luas

Kajian ini mendedahkan bahawa majoriti daripada petugas-petugas kaunter tidak pernah menghadiri latihan yang berkaitan dengan tugas mereka. Statistik juga menunjukkan bahawa bagi tempoh tiga (3) tahun yang lalu, sebanyak 73.5 peratus petugas-petugas kaunter tidak berpeluang menghadiri sebarang latihan/kursus walau pun mereka telah bertugas sebagai petugas kaunter untuk tempoh di antara 5 hingga 10 tahun. Maklumat di atas menunjukkan bahawa agensi-agensi kerajaan tidak memberi perhatian yang serius terhadap aspek-aspek latihan dan pembangunan sumber manusia sebagai alat pengurusan yang penting. Pendekatan yang lebih positif terhadap pentingnya latihan kepada kakitangan perlu diambil kerana latihan yang baik boleh mengurangkan ketidakpuasan bekerja, *absenteeism* dan *turn over* yang tinggi. Malah pengurusan latihan yang baik akan membantu kakitangan yang baru dan berpengalaman menggunakan kebolehan dan potensi mereka sepenuhnya bagi meningkatkan prestasi kerja mereka.

Sebagai petugas kaunter yang sering berhadapan dengan pelanggan yang mempunyai pelbagai latarbelakang pendidikan dan sosio-ekonomi, adalah mandatori bagi setiap petugas kaunter menghadiri latihan/kursus yang berkaitan dengan peningkatan kemahiran atau *skill*, pengetahuan atau *knowledge* dan pembentukan sikap atau *attitude* yang positif. Latihan berkaitan dengan pembentukan sikap dianggap penting sebagai program orientasi kepada pegawai-pegawai baru sebelum seseorang itu dapat menyesuaikan diri mereka dengan iklim sesebuah organisasi. Begitu juga latihan/kursus berkaitan dengan peningkatan kemahiran dan pengetahuan mengenai kerja-kerja yang dijalankan membolehkan mereka menyesuaikan diri dengan kaedah dan prosedur kerja terbaru yang diperkenalkan dari masa ke semasa. Dengan kemahiran dan pengalaman yang dimiliki menjadikan petugas-petugas kaunter lebih bersedia dan mempunyai keyakinan diri yang tinggi bagi menjalankan tugas mereka.

6.2.3 Wujudkan Budaya Memberi Pujian/Penghargaan

Budaya memberi maklumbalas dan penghargaan/pujian perlu diwujudkan di agensi-agensi kerajaan sebagai menghargai apa juga bentuk sumbangan yang diberikan oleh petugas-petugas kaunter. Kesimpulan yang dapat dibuat hasil daripada kajian ini ialah majoriti daripada petugas-petugas kaunter tidak berpuas hati dengan sistem

pengiktirafan yang terdapat di agensi-agensi kerajaan. Mereka sama ada tidak mendapat maklumbalas, tidak mendapat pujian atau tidak mendapat pengiktirafan di atas sumbangan yang telah diberikan. Keadaan ini tidak seharusnya berlaku kerana tanpa satu sistem penghargaan yang sesuai, ianya boleh menjelaskan prestasi kakitangan yang produktif.

Untuk menjadikan pemberian pengiktirafan satu budaya yang boleh diterapkan ke dalam organisasi, semua pegawai atasan sama ada ketua jabatan, ketua bahagian/unit dan penyelia harus memainkan peranan masing-masing. Memberi maklumbalas serta pengiktirafan yang berupa kata-kata pujian atau berbentuk sijil penghargaan dan pemberian hadiah kepada kakitangan yang menunjukkan kecemerlangan seharusnya menjadi amalan yang berterusan. Sumbangan dan kejayaan mereka perlu dihebahkan kepada semua kakitangan sama ada melalui perhimpunan rasmi jabatan, buletin atau/dan dilekatkan di papan kenyataan bagi memberi dorongan dan semangat kepada kakitangan yang lain.

Sebagai individu yang mempunyai harga diri, seseorang itu mahu dirinya dianggap penting, dihormati dan dihargai. Oleh itu adalah penting bagi setiap organisasi mewujudkan suasana persekitaran yang dapat memenuhi keperluan ini. Walau

bagaimanapun pelaksanaan sistem pengiktirafan ini perlu dibuat secara adil dan berhati-hati kerana ia boleh menjadi bahan ejekan atau bualan sekiranya penghargaan dan pujian diberi sekadar untuk menjaga hati atau sebab-sebab peribadi yang lain.

6.2.4 Jenis/Corak Kerja Perlu Direkabentuk Semula

Kajian ini mendapati bahawa majoriti daripada petugas-petugas kaunter berpuashati dengan tugas-tugas yang dijalankan. Namun begitu sebahagian besar daripada mereka merasakan tugas yang dijalankan adalah ‘routin’ dan membosankan (33.5 peratus), tidak bersesuaian dengan minat mereka (29.2 peratus) dan beban tugas yang terlalu banyak (48.0 peratus). Masalah-masalah ini jika tidak diatasi segera boleh menjaskan prestasi dan produktiviti mereka. Malah apa yang memeranjatkan ialah sebanyak 68.1 peratus petugas-petugas kaunter lebih berminat untuk menjalankan tugas-tugas yang lain jika diberi peluang berbuat demikian. Statistik ini menggambarkan bagaimana seriusnya masalah yang dihadapi berkaitan dengan jenis/corak tugas yang dijalankan.

Untuk mengatasi masalah di atas, tugas-tugas atau corak kerja sekarang perlu direkabentuk semula atau *job redesign*. “Job redesign refers to any activities involving work changes with the purpose of

increasing the quality of the worker's job experience or improving the worker's productivity”⁶¹. Setiap tugas yang dijalankan bukanlah merupakan sesuatu yang tetap dan tidak boleh diubah. Oleh itu merekabentuk semula sesuatu tugas itu berdasarkan andaian bahawa jenis/corak kerja itu sendiri mempunyai pengaruh yang kuat ke atas motivasi, kepuasan bekerja dan produktiviti seseorang. Rekabentuk semula kerja boleh dilaksanakan melalui dua (2) cara iaitu pusingan kerja atau *job rotation* dan pengayaan kerja atau *job enrichment*.

Dengan melakukan pusingan kerja, petugas-petugas kaunter bukan sahaja tertumpu kepada tugas-tugas di bahagian kaunter semata-mata tetapi juga terlibat dengan tugas-tugas di bahagian belakang kaunter seperti perancangan, proses membuat keputusan dan urusan pentadbiran harian. Dengan adanya pusingan kerja, rasa bosan terhadap tugas yang dikatakan *routin* akan dapat dikurangkan. Di samping itu minat mereka terhadap tugas boleh dipertingkatkan ekoran dari perubahan persekitaran, keperluan terhadap kemahiran dan jenis kerja yang berbeza.

Sementara itu *job enrichment* merupakan satu pendekatan yang menyuntik elemen motivasi ke dalam jenis/corak kerja yang dilakukan. Kalau sebelum ini sesuatu kerja itu terlalu khusus atau berulang-ulang,

⁶¹ Richard M. Hodgetts, op.cit., m.s. 208.

ianya akan menjadikan sesuatu kerja itu lebih menarik dan mencabar. Melalui pendekatan ini petugas-petugas kaunter akan mempunyai kuasa otonomi atau *self control*, serta berpeluang untuk melaksanakan kerja-kerja berbentuk perancangan dan kawalan. Dengan adanya tanggungjawab, peluang memajukan diri dan pencapaian, seseorang itu mampu mencapai ke tahap yang lebih tinggi iaitu keperluan terhadap ego dan harga diri. Ini akan memberi dorongan yang lebih tinggi bagi meningkatkan prestasi kerja mereka. Kelebihan pendekatan secara *job enrichment* ini telah diakui oleh pakar-pakar motivasi seperti Prof. Herzberg serta Hackman dan Oldham melalui *Job Enrichment Model*. Mereka berpendapat tahap kepuasan bekerja boleh ditingkatkan sekiranya terdapat perubahan kepada sifat-sifat kerja atau *job characteristic* kerana ia boleh memberi dorongan kepada pekerja.

6.2.5 Penyemakan Semula Skim Gaji dan Kemudahan Sampingan

Apabila persoalan sama ada skim gaji yang diterimapakai sekarang patut dikaji semula atau tidak dibangkitkan, majoriti daripada petugas-petugas kaunter bersetuju supaya ianya dikaji semula. Keadaan ini menggambarkan rasa tidak puas hati mereka terhadap gaji dan kemudahan sampingan yang diterima. Majoriti daripada petugas-petugas kaunter mengatakan gaji yang diterima tidak mencukupi untuk

menampung kos sara hidup yang tinggi serta tidak membolehkan mereka mengekalkan taraf hidup yang baik.

Persoalan mengenai sejauhmanakah faktor upah mempengaruhi tahap motivasi seseorang telah banyak diperkatakan oleh pakar-pakar motivasi. Kajian imperikal oleh Blum dan Russ⁶² mendapati bahawa gaji bukan merupakan faktor terpenting dan tidak dapat bertindak sebagai satu bentuk insentif yang kuat. Mengenai kesan upah terhadap motivasi, *Teori Expectancy* (Lawler dan Porter, 1968; Vroom, 1964) “assume that motivation will be higher, the greater the expectancy of receiving pay and the greater the valence of the pay”⁶³.

Di samping itu Prof. Herzberg pula melihat faktor upah sebagai *hygiene factor* yang penting sekali di mana ia tidak memberi kepuasan kepada seseorang. Walau pun jumlahnya dinaikkan, kepuasan daripada kenaikan tersebut hanyalah untuk sementara waktu sahaja. Namun begitu Homan percaya bahawa gaji merupakan faktor motivasi yang penting. Menurut beliau terdapat hubungan di antara upah dengan kepuasan bekerja.⁶⁴

⁶² M. Blum dan J. Russ, “A Study of Employee Attitudes Towards Various Incentives”, *Personnel*, Vol. 19, (1942) m.s. 438-444.

⁶³ John Jung, *op.cit.*, m.s. 175.

⁶⁴ George C. Homan, *Social Behavior – Its Elementary Form* (New York: Harcourt Brace & World Inc., 1961), m.s. 282

Berdasarkan penemuan kajian ini adalah dicadangkan supaya skim gaji petugas-petugas kaunter dikaji semula bagi memastikan mereka mempunyai pendapatan yang mencukupi bagi menampung kos sara hidup dan seterusnya menikmati taraf hidup yang lebih baik. Memandangkan proses semakan semula gaji memakan masa yang agak lama, sebagai langkah awal kerajaan hendaklah memastikan bahawa kenaikan gaji tahunan skim perkhidmatan di mana petugas-petugas kaunter berada hendaklah sama atau lebih baik dari kadar kenaikan Index Harga Pengguna (CPI). Ini ialah kerana sekiranya kadar kenaikan gaji gagal mengimbangi kenaikan kos sara hidup yang ditentukan oleh CPI, maka sebarang kenaikan gaji tidak menjamin taraf hidup yang lebih baik. Keadaan ini sudah pasti akan menjelaskan motivasi pekerja dan moral keseluruhan petugas-petugas kaunter di sektor awam.

Di samping itu pelbagai kemudahan sampingan seperti elaun, cuti, kemudahan pinjaman dan rawatan hendaklah dikaji semula bagi memastikan segala kemudahan ini dapat menjadi insentif atau pendorong kepada petugas-petugas kaunter. Keperluan asas atau keperluan fisiologikal ini mengikut Maslow adalah *fundamental* kerana “A person deprived of everything would want to satisfy these basic

needs first. Safety, social, esteem and self-actualization needs would be, at least for the moment, of secondary importance.”⁶⁵

6.2.6 Wujudkan Persekutaran Kerja Yang ‘Conducive’

Pakar-pakar motivasi bersetuju bahawa keadaan persekitaran boleh mempengaruhi perlakuan individu di tempat kerja mereka. Walau pun ia dianggap oleh Prof. Herzberg sebagai *hygiene factor* yang boleh menghalang dari ketidakpuasan bekerja tetapi keadaan persekitaran tempat kerja juga boleh mempengaruhi prestasi kerja seseorang. Ini ialah kerana “..... the work place can be a source of arousal, stress, distraction or overload and fatigue”.⁶⁶

Kajian ini mendapati lebih kurang 30.0 peratus petugas-petugas kaunter mendakwa bahawa suasana tempat kerja memberi tekanan mental dan fizikal serta tidak memberi rangsangan untuk menjalankan tugas dengan baik. Penemuan ini memberi petunjuk bahawa petugas-petugas kaunter menghadapi masalah tekanan di tempat kerja mereka. Menurut Ray “..... job-related stress consistently demonstrates that stress has destructive, harmful and detrimental effects on both the

⁶⁵ Richard M. Hodgetts, op.cit., m.s. 31.

⁶⁶ Eric Sundstrom and Mary Graehl Sundstrom, op.cit., m.s. 73.

physical and psychological well-being of workers.”⁶⁷ Ini bermakna keadaan persekitaran boleh menjaskan prestasi kerja petugas-petugas kaunter sekiranya ia berada di tahap mempunyai perkaitan dengan persekitaran di tempat kerja mereka.

Sehubungan dengan itu adalah penting diwujudkan persekitaran tempat kerja yang *conducive* yang boleh merangsang serta mengurangkan tekanan di tempat kerja. Ini termasuklah susunatur pejabat yang praktikal, kemudahan fizikal yang mencukupi dan suasana tempat kerja yang ceria. Pembinaan ruang pejabat berdasarkan konsep pejabat terbuka perlu dilakukan secara berhati-berhati kerana berdasarkan kajian-kajian yang telah dilakukan membuktikan bahawa di dalam sistem pejabat terbuka prestasi kerja biasanya terjejas kerana terlalu banyak interaksi dengan rakan sejawat dan suasana yang bising sehingga boleh menjaskan tumpuan.

Oleh itu penyediaan perkhidmatan kaunter di jabatan-jabatan kerajaan tidak seharusnya mengambil kira keperluan pelanggan mereka semata-mata. Apa yang lebih penting keselesaan petugas-petugas kaunter perlu diberi keutamaan kerana ia dapat mempengaruhi prestasi dan produktiviti mereka di dalam menjalankan tugas sehari-hari.

⁶⁷ Ray, Eileen Berlin, “The Relationship Among Communication Network Roles, Job Stress and Burnout in Educational Organizations”, Communication Quarterly, 39, (1991) m.s. 91-102.

Di samping itu petugas-petugas kaunter juga perlu dilengkapkan dengan peralatan-peralatan kerja yang canggih dan mencukupi bagi melicinkan lagi urusan kerja mereka. Petugas-petugas kaunter tidak sepatutnya dibebankan oleh masalah-masalah pentadbiran yang boleh mengganggu tumpuan dan kecekapan mereka di dalam menjalankan tugas sehari-hari.

6.2.7 Skim Perkhidmatan Khusus Untuk Petugas Kaunter

Satu kajian yang teliti harus dijalankan bagi mewujudkan satu skim perkhidmatan yang khusus bagi petugas-petugas kaunter. Dengan mempunyai skim perkhidmatan yang tersendiri, beberapa masalah yang dihadapi oleh petugas-petugas kaunter akan dapat ditangani dengan lebih berkesan. Ini ialah kerana satu perancangan yang teliti dan bersepadau boleh dilakukan dari segi keperluan kakitangan, bidang/klasifikasi tugas, kelayakan, gaji dan sistem saraan, peluang latihan dan sebagainya.

Dengan adanya pengambilan kakitangan secara sistematik dan terancang, hanya kakitangan yang berkelayakan dari segi kelulusan akademik dan mempunyai minat yang mendalam serta beberapa ciri tertentu seperti perawakan yang menarik sahaja akan dipertimbangkan.

Ini boleh mengatasi masalah kurang berminat serta tidak sesuai dengan tugas seperti yang dihadapi sekarang.

Begitu juga dengan peluang latihan dan kemajuan kerjaya. Dengan adanya perancangan yang teliti, satu pelan pembangunan sumber manusia yang menyeluruh yang merangkumi program-program latihan/kursus boleh disediakan bagi melengkapkan pengetahuan dan kemahiran di kalangan petugas-petugas kaunter. Latihan/kursus yang dianggap mandatori kepada perkhidmatan ini boleh dijadikan syarat pengesahan jawatan atau untuk tujuan kenaikan pangkat. Manakala latihan/kursus yang lain dapat dilaksanakan mengikut keperluan tugas dan bagi tujuan *familiarization* untuk memastikan petugas-petugas kaunter sentiasa dilengkapi dengan pengetahuan dan maklumat yang terkini berhubung dengan tugas mereka.

Di samping itu sistem saraan yang lebih sesuai mungkin diperkenalkan sebagai insentif dan dorongan kepada petugas-petugas kaunter. Ini termasuk gaji, elaun-elaun dan kemudahan-kemudahan lain yang difikirkan sesuai dengan skop dan bidang tugas yang dilakukan. Dengan mempunyai skim perkhidmatan yang khusus, seseorang itu mempunyai peluang yang lebih baik untuk peningkatan kerana mempunyai peluang kenaikan pangkat yang lebih baik asalkan menunjukkan prestasi kerja yang cemerlang.

6.3 KESIMPULAN

Usaha-usaha yang telah dijalankan bagi meningkatkan perkhidmatan kaunter di sektor awam merupakan program yang berterusan ke arah mewujudkan Perkhidmatan Awam yang berorintasikan pelanggan. Walau pun setakat ini tidak ada kajian dilakukan bagi menentukan sejauhmanakah kejayaan yang telah dicapai, tetapi bukanlah sesuatu yang keterlaluan jika dikatakan terdapat peningkatan dalam mutu perkhidmatan kaunter yang diberikan kepada orang ramai. Walau pun terdapat rungutan dan rasa tidak puas hati yang disuarakan dari masa kesemasa, ia bukanlah merupakan ukuran kepada ketidakberkesanan perkhidmatan kaunter secara keseluruhannya.

Pendekatan yang digunakan sebelum ini dengan memberi tumpuan kepada usaha-usaha meningkatkan kemudahan dan keperluan pelanggan semata-mata bukanlah satu pendekatan yang menyeluruh di dalam meningkatkan mutu perkhidmatan kaunter di sektor awam. Keperluan petugas-petugas kaunter juga perlu diberi perhatian khusus bagi menggerak dan mengekalkan prestasi dan produktiviti kerja mereka. Kajian ini mendapatkan bahawa beberapa faktor dalaman atau *intrinsic* dan luaran atau *extrinsic* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap tahap motivasi petugas-petugas kaunter. Faktor-faktor pencapaian, pengiktirafan, jenis/corak kerja, gaji/kemudahan sampingan, jaminan kerja dan persekitaran/kemudahan fizikal

dikenalpasti sebagai faktor-faktor yang mempunyai hubungan signifikan dengan tahap motivasi.

Kajian ini juga telah mengenalpasti beberapa masalah berhubung dengan peluang kenaikan pangkat dan kemajuan kerjaya, sistem pengiktirafan, masalah minat dan beban tugas, gaji dan kemudahan sampingan serta masalah tekanan di tempat kerja. Masalah-masalah ini jika tidak dibendung dengan segera boleh menjelaskan tahap motivasi dan moral petugas-petugas kaunter di sektor awam. Cadangan mewujudkan satu skim perkhidmatan yang khusus merupakan cadangan jangka panjang yang boleh dipertimbangkan bagi menangani masalah-masalah di atas. Manakala beberapa cadangan lain sebagai resolusi jangka pendek boleh dilaksanakan segera bagi memastikan tahap motivasi mereka tidak menurun ke tahap yang membimbangkan.

Dengan adanya pendekatan yang seimbang iaitu meningkatkan aspek-aspek fizikal dan prosedur untuk kemudahan pelanggan dan memberi tumpuan terhadap aspek-aspek kemanusiaan iaitu motivasi petugas-petugas kaunter, penulis percaya usaha meningkatkan perkhidmatan kaunter yang cekap, bermutu dan mesra akan menjadi kenyataan dalam tempoh yang terdekat.