

BAB VI

RUMUSAN, CADANGAN DAN PENUTUP

6.1 Pengenalan

Bab ini memberi tumpuan kepada perbincangan mengenai penemuan dari kajian ini secara menyeluruh. Selain itu, beberapa cadangan untuk menyelesaikan masalah-masalah yang wujud dikemukakan untuk perhatian selanjutnya.

Secara umumnya, kajian ini cuba menjelaskan tahap-tahap stress kerja dikalangan responden, faktor-faktor yang menyebabkan stress kerja serta kesan-kesan stress kerja tersebut. Bahagian ini juga akan cuba menyelidik secara umum mengenai penemuan-penemuan yang telah diperolehi dari kajian ini.

6.2 Tahap-tahap Stress Kerja Responden

Tahap-tahap stress kerja responden diukur dengan menggunakan persepsi responden terhadap perubahan-perubahan yang dirasakan berlaku pada diri responden semenjak 12 bulan yang lepas ketika bekerja di JPN ini. Perubahan-perubahan tersebut diperhatikan dari tiga aspek yang utama iaitu perubahan dari aspek kelakuan, perubahan dari aspek emosi dan perubahan dari aspek psikologi. Kaedah ini digunakan berdasarkan pandangan Don Hellriegel, John W. Solum dan Richard W. Woodman (1986). Didapati bahawa hampir separuh responden (45.5 peratus) berada pada paras yang kurang stress dan sebanyak 48.0 peratus berada pada paras stress kerja yang sederhana. Keputusan ini menunjukkan bahawa kebanyakan responden mengalami masalah stress kerja pada tahap yang 'kurang merbahaya'. Namun begitu bilangan responden seramai 6.5 peratus yang mengalami stress yang tinggi tidak boleh dibiarkan begitu sahaja, mereka perlulah diberi perhatian yang sewajarnya. Tumpuan juga

Don Hellriegel, John W. Solum dan Richard W. Woodman (1986), Organization Behaviour, St. Paul: West Publication Co., hlm 520.

perlu diberikan kepada golongan responden yang mengalami stress kerja pada tahap yang sederhana kerana mereka mempunyai peluang yang besar untuk menjadi golongan stress yang berada pada tahap tinggi. Seandainya golongan yang mengalami stress pada tahap yang sederhana ini tiba-tiba mengalami stress pada tahap yang tinggi, maka kemungkinan kejatuhan produktiviti JPN akan bertambah.

Manakala itu, stress hidup pula diukur dengan menggunakan kaedah Ukuran Stress Holmes-Rahe.² Melalui kaedah ini, didapati bahawa 68.2 peratus responden berada pada paras stress yang rendah dan 28.2 peratus berada pada paras stress yang sederhana. Penemuan ini adalah sejajar dengan penemuan stress kerja yang menunjukkan bahawa responden berada pada paras stress yang 'kurang merbahaya'. Walaupun begitu jumlah responden yang mengalami stress pada tahap yang tinggi adalah seramai 3.6 peratus perlu diberi perhatian. Bukan setakat itu sahaja, responden yang mengalami stress pada tahap yang sederhana juga perlu diberi perhatian kerana peluang mereka untuk mengalami stress pada tahap yang tinggi cenderung untuk berlaku. Tahap-tahap stress hidup responden ini sebenarnya boleh mempengaruhi stress kerja responden kerana ianya berkaitan antara satu dengan yang lain.

Walaupun tahap stress kerja dan stress hidup responden adalah kurang membimbangkan, namun ianya tidak boleh dibiarkan begitu sahaja tanpa tindakan susulan untuk membaiki keadaan ini. Tahap stress responden yang sederhana ini mungkin disebabkan kakitangan yang terlibat dalam kajian ini adalah kakitangan dari sektor perkhidmatan awam yang menerima ganjaran berdasarkan senioriti dan bukannya prestasi dan persaingan untuk meletakkan diri mereka sebagai pegawai yang lebih kurang berlaku sebagaimana yang terjadi dalam sektor swasta.

² Holmes, T.H., dan Rahe R.W., "The Social Readjustment Rating Scale", The Journal of Psychosomatic Research, 1967, Vol 11: 213-218.

6.3 Faktor-faktor Penyebab Stress Kerja

Sebagaimana yang telah dinyatakan sebelum ini, terdapat empat faktor yang menyebabkan stress yang telah diperbincangkan dalam kajian ini.

6.3.1 Rumusan Terhadap Aspek Bentuk Pekerjaan

Kajian ini mendapati bahawa kebanyakan responden berpendapat bahawa pekerjaan yang mereka lakukan adalah satu bentuk pekerjaan yang amat melelahkan. Ini mungkin disebabkan kerana bentuk pekerjaan mereka yang memerlukan mereka banyak berkomunikasi dan berinteraksi dengan orang awam yang jumlahnya cukup ramai setiap hari. Ini juga mungkin disebabkan jumlah kakitangan di jabatan ini tidak mencukupi jika dibandingkan dengan jumlah kakitangan yang sebenarnya diperlukan. Antara faktor lain yang menyebabkan responden berpendapat bahawa pekerjaan mereka sangat melelahkan adalah kerana kerja-kerja mereka di pejabat terpaksa dilakukan secara rutin.

Selain itu juga, persepsi responden terhadap bentuk pekerjaan mereka yang sangat melelahkan ini disebabkan mereka sentiasa dibebankan dengan tugas yang cukup banyak setiap hari. Bebanan tugas yang banyak ini mungkin berkaitan dengan bilangan kakitangan yang tidak mencukupi bagi menguruskan kerja-kerja di pejabat.

Masalah bebanan kerja yang banyak ini bukan sahaja menyebabkan responden merasa letih tetapi juga majoriti responden seramai 44.9 peratus menyatakan mereka terpaksa menyiapkan kerja-kerja mereka secepat yang mungkin disebabkan tugas mereka yang mempunyai *dead-line*. Masalah lain yang timbul daripada bebanan kerja yang banyak ini bukan sahaja mendesak agar kerja-kerja itu disiapkan dengan segera akibat tekanan *dead-line*, ada juga responden yang berpendapat bahawa masalah ini menyebabkan mereka berada dalam konflik, di mana mereka terpaksa memilih untuk memenuhi keperluan keluarga atau tekanan kerja yang terlalu banyak. Ini mungkin akan menyebabkan mereka mengalami

masalah dalam perhubungan di antara ahli keluarga. Seramai 56.1 peratus responden menyatakan bahawa mereka terpaksa pulang lewat ke rumah untuk menyelesaikan kerja-kerja mereka di pejabat. Walau bagaimanapun hanya segelintir responden yang menyatakan bahawa mereka kadang-kala membawa pulang kerja yang gagal disiapkan di pejabat. Ini menunjukkan bahawa bebanan kerja yang banyak menyebabkan kakitangan terpaksa pulang lewat untuk menyiapkan kerja-kerja tersebut dan ada juga yang sanggup membawa balik kerja-kerja yang tidak dapat disiapkan di pejabat.

Kerjaya responden akan terjejas sekiranya mereka melakukan kesilapan dalam menjalankan tugas. Seramai 61.0 peratus responden menyatakan bahawa kerjaya mereka mungkin akan terjejas jika sekiranya mereka melakukan kesilapan ketika menjalankan tugas-tugas mereka. Kebimbangan responden terhadap masa depan kerjaya mereka ini disebabkan majoriti responden berpendapat bahawa bentuk pekerjaan mereka memerlukan mereka membuat keputusan dan tindakan yang penting. Kesilapan dalam membuat keputusan ini sememangnya akan menjejaskan kerjaya mereka. Oleh itu keputusan dan tindakan yang tepat terpaksa dibuat oleh responden secara cecap.

Secara keseluruhannya, responden mempunyai tahap kepuasan yang rendah dengan bentuk pekerjaan mereka sekarang. Kebanyakan responden berpendapat bahawa mereka mempunyai bentuk dan corak pekerjaan yang 'membebankan'. Hampir separuh dari responden menyatakan bahawa pekerjaan mereka sekarang sebagai kakitangan bahagian kaunter di JPN adalah tidak terjamin untuk masa depan mereka.

6.3.2 Rumusan Terhadap Aspek Suasana Pejabat

Umumnya kebanyakan responden berpuas hati dengan suasana pejabat mereka. Ini menunjukkan bahawa suasana pejabat yang sudah selesai tidak memainkan peranan yang besar dalam meninggikan stress

responden terhadap kerja. Antara aspek-aspek yang menyebabkan responden berpuas hati dengan suasana pejabat mereka ialah saiz pejabat mereka yang luas, selesa dan bersih. Persepsi responden sebegini menunjukkan bahawa suasana pejabat mereka amat menyenangkan.

Jika dilihat daripada persepsi responden terhadap peralatan yang digunakan pula, sebanyak 65.8 peratus responden menyatakan bahawa peralatan pejabat yang digunakan oleh responden bersesuaian dengan keperluan kakitangan dan 52.9 peratus menyatakan peralatan yang digunakan mencukupi bagi kegunaan kakitangan. Bilangan responden yang menyatakan perasaan berpuas hati mereka terhadap suasana pejabat ini menunjukkan bahawa mereka selesa berada di pejabat dan faktor ini bukan faktor yang penting dalam mempengaruhi stress kerja mereka. Penemuan ini menunjukkan bahawa majikan tidak perlu gusar mengenai kesan negatif peralatan dan suasana pejabat kepada kakitangan.

Namun demikian, beberapa perkara yang menunjukkan persepsi tidak puas hati terhadap suasana pejabat perlu diberi perhatian yang sewajarnya oleh pihak-pihak tertentu. Sebanyak sepertiga responden merasakan tempat kerja mereka adalah terlalu bising disebabkan jumlah pelanggan adalah terlalu ramai. Ini akan mengganggu tumpuan mereka semasa melakukan tugas harian di pejabat. Ini ditambah lagi dengan ruang pejabat mereka yang sentiasa padat dengan pelanggan yang datang menggunakan perkhidmatan kaunter, di mana sebanyak 44.7 peratus responden menyatakan bahawa sememangnya ruang pejabat di mana mereka bertugas adalah sentiasa padat disebabkan bilangan pelanggan yang ramai dan kebanyakan pelanggan yang datang membawa bersama kawan-kawan atau saudara mara untuk menemani mereka. Masalah ini telah menambahkan kepadatan ruang pejabat kaunter di JPN. Jika dibandingkan penemuan ini dengan persepsi responden terhadap keluasan pejabat, ini menunjukkan bahawa walaupun

saiz pejabat mereka luas namun ianya masih lagi tidak mencukupi untuk menampung jumlah pelanggan ramai setiap hari.

Antara masalah yang paling tidak digemari oleh responden adalah saiz meja kaunter yang terlalu sempit sehingga menyukarkan kerja-kerja mereka bila berurusan dengan pelanggan. Sebanyak 42.3 peratus responden menyatakan bahawa sememangnya saiz meja kaunter yang sempit menyukarkan kerja-kerja mereka. Masalah ini banyak mengganggu tumpuan responden pada tugas mereka, sehingga kadang-kala mereka mempunyai pelbagai borang dan peralatan yang digunakan sedangkan ruangan meja adalah terhad.

Kajian ini juga mendapati bahawa hampir separuh responden tidak arif dengan Piagam Pelanggan, ini adalah suatu penemuan yang agak mengejutkan. Masalah ini mungkin disebabkan responden kurang diberi pendedahan dan penerangan yang secukupnya mengenai Piagam Pelanggan oleh pihak-pihak atasan.³ Sebenarnya Piagam Pelanggan ini perlu difahami oleh mana-mana kakitangan di jabatan-jabatan kerajaan supaya mereka lebih memahami akan tugas dan tanggungjawab mereka yang sebenarnya sebagai kakitangan bahagian kaunter bila berurusan dengan orang ramai.

Kebanyakan perasaan tidak puas hati responden ini perlu diberikan perhatian yang serius oleh pihak-pihak tertentu. Mungkin suasana pejabat yang bising sukar diatasi oleh pihak JPN kerana pelanggan yang datang adalah terlalu ramai dan mempunyai kerenah yang pelbagai serta mustahil untuk mengawal mereka. Walau bagaimanapun masalah-masalah seperti

³ Berdasarkan perbincangan dengan beberapa kakitangan bahagian kaunter JPN didapati bahawa pegawai atasan mereka gemar menyuruh beberapa kakitangan mencantikkan suasana pejabat dengan menampalkan beberapa poster termasuklah poster mengenai Piagam Pelanggan dan TQM. Namun demikian pegawai atasan mereka tidak pernah memberikan penerangan mengenai Piagam Pelanggan dan TQM, ini menyebabkan mereka tidak mengambil berat mengenai isi kandungan poster-poster tersebut.

ruang pejabat yang padat, meja kaunter yang sempit dan kegagalan responden memahami Piagam Pelanggan boleh diatasi.

6.3.3 Rumusan Terhadap Komunikasi di Tempat Kerja

Dalam aspek komunikasi responden di tempat kerja terdapat beberapa perkara yang menyebabkan responden tidak berpuas hati terhadap aspek ini. Sebanyak 48.8 peratus responden yang ditemui menyatakan bahawa mereka kadang-kala tidak memahami arahan yang diberikan kepada mereka. Masalah ini mungkin timbul disebabkan kegagalan penyampaian komunikasi pihak yang memberi arahan dengan pihak yang menerima arahan. Masalah kekurangan kefahaman arahan ini disebabkan kerana saluran komunikasi yang wujud di jabatan ini adalah lemah, di mana sebanyak 48.8 peratus responden mengakui bahawa sememangnya saluran komunikasi yang wujud di tempat kerja mereka adalah lemah.

Seperti yang dinyatakan sebelum ini, masalah ketidakfahaman responden terhadap arahan yang diberikan mungkin disebabkan kerana kurangnya perhatian oleh pihak atasan kepada pihak bawahan. Maklumat kajian ini mendapati bahawa 50.4 peratus responden menyatakan bahawa sokongan yang mereka terima dari pihak atasan adalah sangat kurang. Kebanyakan pihak atasan hanya suka memberikan arahan sahaja tanpa menjelaskan arahan tersebut secara terperinci. Sebagai buktinya, sebanyak 49.6 peratus responden menyatakan bahawa arahan yang mereka terima untuk melakukan sesuatu tugas dari pihak-pihak tertentu adalah tidak jelas. Ini menunjukkan bahawa komunikasi antara pihak pemberi arahan dengan golongan yang menerima arahan adalah sangat lemah.

Walau bagaimanapun masalah komunikasi antara pihak bawahan dengan rakan-rakan sekerja mereka adalah tidak begitu membimbangkan. Sebahagian besar peratus responden berpendapat rakan-rakan setugas mereka jarang-jarang sekali mengganggu responden ketika melakukan sesuatu tugas. Manakala itu, responden juga menyatakan tiada

kakitangan jabatan lain yang memandang rendah kepada kakitangan jabatan mereka. Responden juga tidak pernah diasingkan oleh kawan-kawan mereka di pejabat. Sebanyak 82.1 peratus responden menyatakan bahawa kawan-kawan mereka di pejabat bukan golongan yang membosankan. Persepsi responden juga menunjukkan bahawa kawan-karwan sekerja mereka tidak keberatan memberikan bantuan apabila diperlukan dalam menghadapi masalah-masalah kerja. Ini menunjukkan bahawa kakitangan bawahan sangat berpuas hati bila berkomunikasi sesama sendiri jika dibandingkan komunikasi mereka dengan pihak atasan. Ujian *Chi-Square* yang telah dilakukan dalam Bab V menunjukkan masalah komunikasi responden adalah signifikan dengan jantina dan lokasi di mana responden bertugas. Ini menunjukkan bahawa komunikasi responden banyak mempengaruhi aspek-aspek tersebut.

6.3.4 Rumusan Terhadap Perilaku Pelanggan

Secara umumnya responden tidak beberapa berpuas hati langsung dengan perilaku pelanggan, faktor ini boleh dikatakan sebagai faktor utama yang menyebabkan responden menghadapi stress kerja di tempat kerja mereka. Bagi mereka perilaku pelanggan adalah satu bebanan yang harus mereka pikul dan hadapi setiap hari di pejabat. Masalah ini mungkin timbul disebabkan responden tidak memahami sepenuhnya Piagam Pelanggan seperti yang telah dibincangkan sebelum ini.

Kebanyakan responden mengatakan bahawa gelagat pelanggan ketika berurusan sering sahaja mencabar kesabaran mereka. Manakala itu, responden turut mengatakan kelakuan pelanggan bukan setakat mencabar kesabaran mereka, malah ianya boleh menyebabkan mereka menjadi lebih mudah marah. Masalah ini berlaku mungkin disebabkan kerana responden tidak memahami akan kehendak-kehendak pelanggan, ini dapat dilihat dengan 75.2 peratus responden menyatakan bahawa kebanyakan permintaan yang dikehendaki oleh pelanggan tidak difahami oleh responden. Masalah ini ditambah pula dengan pelanggan sentiasa

mengharapkan agar kakitangan bahagian kaunter di JPN dapat menyiapkan tugas mereka dengan segera. Kegagalan kakitangan melakukan tugas dengan baik akan menyebabkan pelanggan-pelanggan bersikap kasar dan mereka menjadi lebih mudah marah kepada responden, ini diakui sendiri oleh sebanyak 91.0 peratus responden menyatakan pelanggan menjadi lebih mudah marah bila wujud masalah dan 91.9 peratus lagi menyatakan pelanggan-pelanggan adakalanya bersikap kasar terhadap mereka.

Responden juga berpendapat bahawa pelanggan-pelanggan yang datang menggunakan perkhidmatan mereka memarahi responden tanpa sebab-sebab tertentu. Ini menunjukkan pelanggan cuba meluahkan rasa bantahan mereka terhadap ketidakpuasan hati dengan perkhidmatan yang diberikan. Bantahan ini cuba diluahkan dengan memarahi kakitangan di bahagian ini. Selain itu, perasaan pelanggan ini cuba ditunjukkan juga melalui sikap mereka yang kasar. Selain itu, persepsi responden terhadap pelanggan menunjukkan bahawa pelanggan yang datang menggunakan perkhidmatan kaunter mereka adalah golongan yang mementingkan diri sendiri. Ini dapat dilihat dengan persepsi responden yang menyatakan pelanggan-pelanggan yang mereka jumpai adalah golongan yang paling membosankan. Bukan setakat itu sahaja, responden menyatakan bahawa kata-kata pelanggan banyak menyinggung perasaan mereka ketika berurusan, ini sedikit sebanyak mengganggu penumpuan responden terhadap tugas yang mereka lakukan.

Daripada persepsi responden terhadap perilaku pelanggan itu tadi ternyata ini adalah faktor yang paling penting yang menyebabkan mereka mengalami stress di tempat kerja. Ini dapat dilihat daripada Jadual 5.21 yang menunjukkan faktor perilaku pelanggan mempunyai hubungan yang signifikan dengan kesemua aspek perubahan. Perhubungan ini menunjukkan bahawa aspek perubahan yang dirasakan berlaku pada diri responden semenjak 12 bulan yang lepas banyak dipengaruhi oleh

perilaku pelanggan yang menyebabkan stress kerja. Walau bagaimanapun masalah ini bukan senang untuk diatasi oleh responden, ini disebabkan kerana terlalu sukar bagi mana-mana golongan untuk merubah perangai dan perilaku orang lain, tambahan pula bilangan mereka adalah terlalu ramai.

6.4 Aspek-aspek Perubahan Semenjak 12 Bulan yang lepas

Perbincangan dalam Bab IV dan Bab V telah menyentuh tentang perubahan-perubahan yang dirasakan berlaku pada diri responden semenjak 12 bulan yang lepas ketika bekerja di sini.

6.4.1 Rumusan Terhadap Perubahan Aspek Psikologi

Dalam aspek perubahan psikologi, didapati bahawa kebanyakan responden menyatakan mereka mengalami perubahan-perubahan yang ketara dari segi merasa lemah, merasa lesu, pening kepala dan mudah penat.

Hampir separuh responden yang terlibat dalam kajian ini telah mengakui semenjak 12 bulan yang lepas ketika bekerja di sini mereka mengalami masalah pening kepala yang selalu sahaja dihadapi ada juga responden yang menyatakan mereka menghadapi perubahan di mana mereka mengalami masalah sakit-sakit yang sering berlaku. Selain itu juga, responden menyatakan mereka mengalami perubahan yang ketara di mana mereka merasa lesu akibat bebanan kerja yang banyak. Selain berasa lesu responden juga didapati mengalami perubahan yang ketara di mana mereka sentiasa merasakan mudah penat. Perubahan-perubahan ini dirasakan berlaku mungkin disebabkan mereka terpaksa melayan kerenah pelanggan yang pelbagai yang menyebabkan mereka merasakan perubahan-perubahan tersebut. Walaupun perubahan responden dari aspek ini tidak membimbangkan, namun demikian perhatian yang sewajarnya perlu diberikan bagi mengelakkan agar perubahan dari aspek ini menjadi terlalu merbahaya. Perubahan daripada aspek ini adalah

perubahan yang paling ketara berlaku akibat stress kerja responden. Jadual 5.21 menunjukkan aspek ini mempunyai hubungan yang signifikan dengan kesemua faktor stress kerja.

6.4.2 Rumusan Terhadap Perubahan dari Aspek Emosi

Perubahan dari aspek emosi menunjukkan bahawa responden mengalami perubahan terhadap perasaan mudah marah, hilang pertimbangan, mudah geram, mudah bosan, gelisah, banyak berfikir dan mudah merasa kecewa.

Perubahan sikap seperti mudah marah, mudah geram dan mudah bosan yang dialami oleh responden adalah disebabkan oleh kerana mereka mempunyai perasaan tidak puas hati dengan perilaku pelanggan seperti yang dibincangkan dalam Bahagian 6.2.5 sebelum ini. Responden juga menyatakan bahawa mereka mengalami perubahan di mana mereka lebih mudah marah terhadap pelanggan yang datang menggunakan perkhidmatan kaunter mereka. Selain itu akibat sikap yang mudah marah ini, responden didapati telah mengalami perubahan di mana mereka menjadi lebih mudah geram. Masalah-masalah ini wujud mungkin disebabkan perilaku pelanggan yang pelbagai-bagai sehingga membuatkan kakitangan JPN mengalami perubahan dalam sikap mereka tersebut dengan ketara. Terdapat juga kakitangan JPN yang menyatakan mereka mengalami perubahan di mana mereka menjadi lebih mudah bosan sama ada dengan kerja-kerja mereka atau dengan persekitaran.

Perubahan seperti hilang pertimbangan, mudah merasa kecewa dan banyak berfikir juga mungkin dipengaruhi oleh tekanan akibat daripada perilaku pelanggan yang mempunyai kerenah yang pelbagai. Penemuan kajian ini juga mendapati responden turut mengalami perubahan di mana mereka sering hilang pertimbangan yang membolehkan mereka cepat marah dan geram. Sementara itu, terdapat juga kakitangan JPN yang menyatakan mereka mudah merasa kecewa dengan persekitaran mereka,

ini mungkin dipengaruhi oleh sikap pelanggan yang biadap ataupun mereka merasa kecewa akibat ketidakpuasan hati mereka terhadap bentuk pekerjaan mereka sekarang (seperti yang dibincangkan dalam Bahagian 6.2.2). Mungkin juga mereka merasa kecewa akibat kelemahan komunikasi antara mereka dengan pegawai atasan seperti yang telah dibincangkan dalam Bahagian 6.2.4 sebelum ini.

Perubahan-perubahan dari aspek emosi ini kebanyakannya berkaitan dengan perilaku pelanggan dan sedikit sebanyak juga dipengaruhi oleh aspek komunikasi dan aspek bentuk pekerjaan sekarang. Ini dapat dilihat dalam Jadual 5.21 yang menunjukkan bahawa aspek emosi cuma signifikan dengan faktor perilaku pelanggan. Ini menunjukkan bahawa perilakupelanggan mempunyai hubungan dengan aspek perubahan emosi. Ini menunjukkan masalah ini sukar diatasi disebabkan kerana sebahagian besar perubahan ini adalah dipengaruhi oleh faktor perilaku pelanggan.

6.4.3 Rumusan Terhadap Perubahan dari Aspek Kelakuan

Secara keseluruhannya, jika dibandingkan dengan aspek-aspek perubahan emosi dan psikologi, perubahan aspek ini adalah amat ketara sekali. Perubahan-perubahan dari segi perubahan dalam tabiat tidur, perubahan dalam tabiat makan, hilang keyakinan diri, hilang kepuasan kerja, terfikir untuk berhenti, motivasi kerja yang rendah, terfikir untuk cari kerja lain dan kurangnya melakukan aktiviti luar.

Maklumat daripada kajian ini juga mendapati responden semenjak 12 bulan yang lepas ketika bekerja di sini mereka telah hilang kepuasan kerja. Ini menunjukkan bahawa kerja-kerja yang dilakukan oleh kakitangan JPN yang terlibat dalam kajian ini tidak lagi memberikan kepuasan kepada mereka. Namun demikian jumlahnya tidak begitu besar (26.8 peratus), walaupun jumlah ini kecil ia tetap perlu diberi perhatian. Bukan setakat itu sahaja, responden juga didapati telah hilang keyakinan diri dalam melakukan sesuatu tugasan. Selain itu kajian ini menunjukkan kakitangan

JPN mempunyai tahap motivasi kerja yang rendah terhadap pekerjaan mereka sekarang. Walaupun jumlah bagi perubahan-perubahan ini tidak begitu besar namun perhatian yang sewajarnya perlu diberi kerana peratusan ini bila-bila masa sahaja akan meningkat.

Kesan daripada masalah-masalah kekurangan motivasi, kehilangan kepuasan kerja dan kehilangan keyakinan diri, ini didapati responden menyatakan bahawa mereka seringkali terfikir untuk berhenti kerja dan terdapat juga yang menyatakan mereka sering sahaja terfikir untuk mencari pekerjaan lain yang lebih baik daripada pekerjaan mereka sekarang. Jika diperhatikan secara kasar, bilangan dan jumlah mereka yang ingin berhenti dan mencari pekerjaan lain tidaklah ramai, namun demikian jika keadaan ini dibiarkan berterusan jumlah yang menghadapi masalah-masalah ini mungkin meningkat.

Manakala itu, hampir separuh responden dalam kajian ini menyatakan mereka kurang melakukan aktiviti-aktiviti luar. Ini adalah sejajar dengan penemuan dalam perbincangan 6.2.2 di mana bebanan kerja yang banyak dan konflik dalam mengutamakan kehendak keluarga dan kerja memaksa mereka menghabiskan banyak masa untuk kerja, menyebabkan mereka tidak mempunyai masa yang secukupnya untuk melakukan aktiviti luar bersama-sama keluarga seperti berkelah atau keluar berjalan-jalan.

6.5 Cadangan-cadangan kepada Masalah yang Wujud

Berdasarkan masalah-masalah mengenai stress kerja yang wujud di kalangan kakitangan bahagian kaunter di JPN yang telah dibincangkan di atas, maka beberapa cadangan untuk menyelesaikan masalah ini telah difikirkan. Cadangan-cadangan untuk menyelesaikan masalah tersebut digariskan seperti di bawah.

6.5.1 Memahami Masalah Stress Kerja

Disebabkan stress adalah satu persoalan yang subjektif, maka adalah sukar bagi seseorang responden untuk memahami situasi atau permasalahan sebenar stress kerja dan kesan-kesan yang mungkin timbul akibat daripada stress kerja tersebut. Kebanyakan pekerja tidak menyedari bila mereka diserang stress kerja. Kebanyakan pekerja menyedari mereka mengalami stress kerja bila mana tahap stress yang mereka hadapi adalah di peringkat yang terlalu merbahaya. Kadang kala perubahan tabiat seseorang itu adalah disebabkan mereka mengalami stress, walau bagaimanapun mereka tidak menyedari akan masalah ini. Sebagai contohnya, seseorang pekerja yang jarang mempunyai tabiat suka marah-marah, walau bagaimanapun semenjak bekerja beliau mempunyai sikap suka marah, perubahan ini adalah disebabkan oleh tekanan kerja di pejabat yang digandingkan oleh permasalahan di luar tempat kerja.⁴

Bagi mengatasi masalah stress kerja supaya ianya tidak berada pada tahap yang begitu serius, pihak atasan perlulah memberi taklimat kepada kakitangannya akan masalah stress kerja, faktor-faktor penyebab kepada stress kerja dan kesan-kesan yang bakal dihadapi. Pemahaman kepada masalah ini penting agar ianya membolehkan kakitangan bersedia menghadapi stress kerja akibat gelagat pelanggan yang pelbagai itu. Kursus-kursus motivasi dan kaunseling perlu dilakukan dengan lebih giat dan lebih cekap. Majikan-majikan tidak hanya perlu memberikan latihan dan kursus-kursus kepada kakitangan semata-mata mengharapkan agar

⁴ Ketika kajian ini dilakukan, didapati bahawa seorang pegawai lelaki JPN mempunyai sikap yang suka marah-marah dan melayan pelanggan dengan agak kasar serta suka meninggikan suara. Setelah disoal-selidik dengan kakitangan yang lebih senior, didapati bahawa pegawai lelaki ini adalah seorang kakitangan yang begitu peramah ketika menyertai JPN pada awalnya sehingga untuk beberapa tahun, iaitu pada awal tahun 1980-an. Setelah perbincangan lanjut dengan pegawai-pegawai senior didapati mereka baru menyedari bahawa pegawai lelaki mereka itu mengalami perubahan tabiat yang cukup ketara. Ini menunjukkan bahawa pegawai senior tidak menyedari bahawa rakan mereka mengalami stress kerja kerana perubahan tabiat pegawai lelaki mereka itu berlaku secara perlahan-lahan dan mengambil masa yang agak panjang. Ini juga menunjukkan bahawa perubahan tabiat pegawai lelaki itu disebabkan beliau ingin menunjukkan rasa bantahan akibat tekanan kerja yang beliau hadapi ketika bekerja di sini.

kecekapan dan kepakaran kakitangannya dapat dipertingkatkan. Sebaliknya latihan-latihan dan kursus-kursus juga perlu disediakan untuk meningkatkan keyakinan dan motivasi kakitangan. Ini bermaksud kursus-kursus dan latihan-latihan untuk kepentingan organisasi tidak harus diberi tumpuan yang berlebihan sehinggakan ianya menjejaskan latihan dan kursus untuk kepentingan individu pekerja itu. Kursus-kursus sebegini akan menyediakan kakitangan satu keyakinan untuk bersedia bagi menghadapi stress kerja kerana mereka akan lebih memahami maksud dan kesan stress kerja itu. Dengan memahami masalah stress dan kesan-kesannya, seseorang pekerja akan lebih mudah mengenal akan sebab-sebab stress kerja dan lebih bersedia menghadapinya di masa depan.⁵

6.5.2 Meningkatkan Perhubungan Sosial di kalangan Kakitangan

Maklumat dari kajian ini agak mengejutkan di mana kebanyakan responden tidak berpuas hati dengan bentuk pekerjaan mereka sekarang selain daripada gangguan pelanggan yang mempunyai pelbagai kerenah yang sering sahaja mencabar kesabaran mereka. Walau bagaimanapun kebanyakan responden enggan berhenti kerja. Ini mungkin disebabkan responden mempunyai kekurangan pendidikan yang baik untuk mencari kerja-kerja lain. Namun demikian responden juga didapati mempunyai hubungan sosial yang rapat di kalangan mereka. Faktor ini mungkin sebab yang utama mengapa mereka enggan meninggalkan kerja mereka dan mencari pekerjaan lain yang lebih baik.⁶

Untuk mengekalkan keadaan ini, pihak pengurusan harus sentiasa berusaha untuk meningkatkan hubungan sosial antara kakitangan yang

⁵ Robert B. Burns (1992). 10 Skills for Working With Stress. Drawing: Business and Professional Publishing, him 7.

⁶ Perhubungan sosial yang erat ini dapat dilihat dengan ketara sekali di Jabatan ini, sebagai contohnya kakitangan bawahan hanya memanggil kakitangan atasan dengan nama-nama samaran berdasarkan senioriti mereka seperti Tuan Haji, Kak Long, Kak Ngah dan lain-lain lagi. Panggilan ini tidak sahaja terhad kepada kakitangan bawahan, kepada kakitangan atasan, ia juga berlaku kepada kakitangan atasan kepada kakitangan sekongan terutama sekali kakitangan sokongan yang lebih senior dipanggil Kak Ngah, Kak Chik dan lain-lain.

terbabit. Program-program sambutan hari perayaan seperti Hari Raya, Tahun Baru Cina, Deepavali dan Krismas, pesta hari keluarga, pesta sukan tahunan jabatan, majlis makan malam jabatan, perayaan ulang tahun jabatan, pertandingan keindahan atau kecantikan dan aktiviti-aktiviti gotong-royong adalah antara aktiviti yang membolehkan kakitangan mengeratkan lagi hubungan mereka, sama ada di antara kakitangan bawahan atau kakitangan atasan. Manakala itu, mereka juga boleh mengenal kakitangan dan pegawai-pegawai atasan dari jabatan-jabatan lain yang tidak pernah mereka kenali sebelum ini. Majlis-majlis ini tidak semesti dibuat secara besar-besaran, majlis yang sederhana sudah cukup jika ianya memberikan kesan kepada kakitangan. Selain itu, penerbitan rasmi jabatan ini iaitu Berita Pendaftaran yang dihentikan semenjak 1990 perlu diteruskan kerana ianya boleh dijadikan sebagai saluran maklumat utama kegiatan organisasi kepada semua kakitangan.

Selain itu kakitangan atasan juga perlu sentiasa mendekati kakitangan bawahan untuk merapatkan jurang antara kedudukan dua golongan ini.⁷ Langkah ini membolehkan kakitangan bawahan merasakan segala sumbangan mereka selama ini dihargai oleh kakitangan atasan. Bagi mencapai maksud ini, Ketua Pengarah JPN boleh meniru langkah yang dibuat oleh Naib Canselor Universiti Malaya yang mengadakan perutusan tahun baru pada bulan pertama setiap tahun. Langkah ini bukan sahaja membolehkan kakitangan Universiti Malaya mengetahui perancangan pentadbiran universiti tetapi juga membolehkan kakitangan berkomunikasi dengan pihak pentadbiran universiti melalui majlis dialog dan majlis jamuan makan tengahari selepas itu. Selain itu, kakitangan Universiti Malaya juga merasa senang kerana penerangan perancangan tahunan universiti dijelaskan sendiri oleh ketua mereka. Bentuk-bentuk komunikasi

⁷ Dalam sesetengah perbualan dengan kakitangan peringkat sementara dan kontrak di JPN didapati bahawa kebanyakan kakitangan tidak mengetahui nama dan tidak dapat membayangkan wajah Ketua Pengarah. Ini menunjukkan kekerapan mereka melihat Ketua Pengarah adalah sangat kurang.

sebegini jika diamalkan di JPN boleh membantu kakitangan yang bekerja di JPN mengurangi masalah stress kerja yang mereka hadapi.

6.5.3 Melancar Kempen Agar Pelanggan Lebih Berdisiplin dan Lebih Menghormati Kakitangan Bahagian Kaunter

Kajian ini mendapati bahawa, perilaku pelanggan yang mempunyai pelbagai kerenah adalah punca utama yang menyebabkan responden mengalami stress kerja. Masalah ini bertambah serius bilamana pelanggan adalah golongan yang suka marah-marah dan panas baran, tambahan pula bilangan mereka yang ramai. Disebabkan wujudnya masalah luaran sebegini, maka agak sukar untuk pegawai-pegawai atasan bagi menyelesaikan masalah ini. Faktor utama adalah disebabkan kerana untuk mengubah kelakuan dan tabiat orang ramai adalah satu tugas yang sukar, tambahan lagi mereka tiada kuasa untuk menegur pelanggan tersebut.

Bagi menyelesaikan masalah ini dicadangkan agar JPN mengadakan satu kempen meminta agar pelanggan lebih bersopan ketika berurusan di bahagian kaunter jabatan mereka. Slogan-slogan seperti 'Pelanggan Adalah Keutamaan Kami' tidak perlu ditekan kepada pelanggan, kerana ianya mungkin akan menyebabkan pelanggan merasa mereka adalah golongan yang perlu diberikan perhatian yang berlebihan. Apabila pelanggan merasakan mereka adalah golongan yang perlu diberikan perhatian maka, pelanggan akan membuat desakan yang keterlaluan agar responden melakukan kerja-kerja mereka dengan segera. Persepsi responden terhadap kenyataan seperti 'pelanggan adalah golongan yang pentingkan diri sendiri' (89.6 peratus) dan 'pelanggan mengharapkan agar urusan mereka dilakukan dengan cepat' (89.5 peratus), menunjukkan bahawa pelanggan adalah golongan yang tidak berdisiplin.

Faktor lain yang mungkin menyebabkan masalah ini wujud adalah disebabkan kerana pelanggan merasakan bahawa sebagai kakitangan

kerajaan yang dibayar gaji melalui cukai yang dijelaskan oleh rakyat, maka kakitangan kaunter mungkin dianggap sebagai 'kuli' kepada orang ramai. Sikap memandang rendah dan tiada perasaan menghormati kakitangan bahagian kaunter adalah faktor yang memungkinkan pelanggan-pelanggan bersikap kasar. Maka, dengan melancarkan kempen menghormati kakitangan bahagian kaunter dan meminta agar pelanggan lebih bersabar dan berdisiplin mungkin boleh mengurangkan sikap kasar pelanggan kepada responden. Ini akan mengurangkan tekanan yang dikenakan oleh orang awam kepada responden dalam melakukan urusan mereka.

6.5.4 Pegawai-pegawai Perlu Lebih Serius ke atas Kempen-kempen yang dijalankan

Dalam menghadapi kerenah pelanggan yang pelbagai-bagai ini, maka banyak kempen dan pekeliling yang dikeluarkan oleh Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) kepada jabatan-jabatan dan agensi-agensi kerajaan yang lain bagi menerangkan kaedah yang baik bila berhadapan dengan pelanggan. Antaranya pekeliling yang berkaitan ialah Piagam Pelanggan. Setiap kakitangan awam perlu memahami akan pekeliling tersebut agar mereka lebih bersedia dan lebih memahami akan tugas, tanggungjawab dan peranan mereka.

Namun demikian penemuan kajian ini menunjukkan bahawa 48.0 peratus responden tidak begitu mengetahui Piagam Pelanggan. Alasan utama yang mereka berikan adalah disebabkan kerana tiadanya penerangan daripada pihak atasan mengenai piagam tersebut. Manakala itu, poster-poster mengenai piagam tersebut ditampalkan di ruang pejabat mereka tidak lebih sebagai perhiasan untuk mencantikkan pejabat sahaja. Ini menunjukkan bahawa kebanyakan pegawai-pegawai yang terlibat dalam kempen ini tidak begitu serius dalam menjalankan penerangan mereka. Bagi mengatasi masalah ini maka dicadangkan pegawai-pegawai di JPN

diberikan latihan dan penerangan yang mencukupi mengenai sesuatu kempen atau pekeliling sebelum mereka menerangkan kepada kakitangan bawahannya. Malah pegawai-pegawai tersebut perlu lebih bertanggungjawab dan lebih serius dalam memberikan penerangan kepada kakitangan bawahan mereka, dan memastikan agar kakitangan bawahan mereka memahami apa yang mereka sampaikan itu dengan sepenuhnya.

Mungkin penerangan tentang kempen-kempen dan pekeliling ini boleh menjadi lebih efektif jika ianya diterangkan sendiri oleh Ketua Pengarah seperti mana yang dibincangkan dalam cadangan 6.3.1 sebelum ini. Jumlah responden di JPN yang menyatakan mereka tidak arif dengan Piagam Pelanggan adalah agak ramai dan jumlah ini perlu diberikan perhatian.

6.5.5 Mengambil Kakitangan Sementara dengan Lebih Ramai

Persepsi responden yang tidak berpuas hati kepada bentuk pekerjaan mereka sekarang perlulah diberi perhatian yang sewajarnya. Seperti yang dikatakan sebelum ini antara perkara-perkara yang paling responden tidak berpuas hati ialah pekerjaan mereka adalah satu bentuk pekerjaan yang meleihkan, bebanan tugas yang banyak, kerja-kerja yang mempunyai *dead-line*, mereka adakalanya membawa pulang kerja, kerja-kerja yang rutin dan konflik membahagikan masa di antara kerja dengan keluarga. Masalah-masalah ini menunjukkan bahawa kerja-kerja responden di pejabat adalah terlalu banyak sehingga menekan mereka.

Bagi mengatasi masalah ini, JPN boleh mengambil kakitangan sementara daripada pelajar-pelajar yang sedang menunggu peperiksaan SPM dan STPM. Pekerja-pekerja sementara ini boleh digunakan untuk mengurangkan bebanan kerja responden di pejabat. Walaupun pada masa sekarang JPN telah mengambil banyak kakitangan sementara, namun jumlahnya masih lagi tidak mencukupi untuk mengatasi masalah

bebanan kerja yang terlalu banyak. Selain itu, kakitangan sementara ini perlu dilatih dengan sebaiknya supaya mereka lebih memahami akan tugas sebenar mereka. Jika kakitangan sementara ini tidak dilatih dengan sebaiknya mereka mungkin tidak dapat menjalankan tugas dengan baik, mereka juga mungkin akan menjadi golongan yang akan menambahkan bebanan kerja responden dan bukan sebagai golongan yang membantu responden dalam mengurangkan bebanan kerja mereka.

6.5.6 Meningkatkan Keperluan Pejabat

Terdapat hampir separuh responden tidak berpuas hati dengan saiz meja kaunter. Mengikut mereka saiz meja kaunter di tempat mereka bertugas adalah terlalu sempit sehingga menyukarkan kerja-kerja di pejabat terutamanya ketika berurusan dengan pelanggan-pelanggan. Kebiasaannya ketika berurusan dengan pelanggan, kakitangan bahagian kaunter menggunakan pelbagai borang dan peralatan di mejanya. Jika meja kaunter mereka adalah sempit ini akan menyukarkan kerja-kerja mereka. Untuk itu, meja kaunter hendaklah diubahsuai lebih besar dan luas agar selesa digunakan oleh kakitangan JPN.

6.6 Penutup

Walaupun tahap stress kerja kakitangan bahagian kaunter di JPN ini berada pada tahap yang rendah, namun perhatian perlu diberikan kepada golongan yang seramai 6.5 peratus yang mengalami stress kerja yang tinggi dan 48.0 peratus berada pada paras stress kerja yang sederhana agar tahap stress kerja mereka tidak meningkat. Peningkatan kadar stress akan menjejaskan prestasi kakitangan dan organisasi secara keseluruhannya. Sesuatu organisasi akan gagal dalam mencapai matlamatnya kecuali dengan kecekapan kakitangannya. Jika kakitangannya lemah akibat stress kerja maka organisasi itu akan turut menjadi lemah. Untuk itu, pihak-pihak atasan JPN perlulah memberikan perhatian kepada masalah stress kerja ini di kalangan kakitangan di bahagian kaunter.

Tahap stress kerja responden yang majoritinya pada tahap yang rendah ini mungkin disebabkan status mereka sebagai kakitangan sektor awam yang tidak banyak melibatkan diri dalam proses pembuatan keputusan-keputusan penting untuk kepentingan organisasi. Sebahagian besar stress kerja responden ini adalah akibat perilaku pelanggan yang mempunyai pelbagai kerenah dan ketidakpuasan hati responden terhadap bentuk pekerjaan mereka.

Kajian ini sebenarnya mempunyai beberapa kelemahan yang perlu dibaiki untuk kajian mengenai stress kerja pada masa-masa akan datang. Antaranya ialah masalah ukuran stress kerja. Ukuran stress kerja ini banyak berpandukan kepada saranan yang dibuat oleh Don Hellriegel, John W. Solum dan Richard W. Woodman (1986) yang menyatakan untuk melihat stress kerja seseorang perlulah dilihat perubahan seseorang tersebut dari segi emosi, kelakuan dan psikologi.⁸ Namun demikian masalah kajian ini adalah untuk mengetahui akan apakah perubahan-perubahan yang sebenarnya berlaku pada diri responden akibat stress kerja di pejabat. Manakala Ukuran Stress Holmes Rahe pula adalah terlalu umum dan banyak pengubahsuaian perlu dilakukan jika ingin digunakan dalam persekitaran tempatan.

Kejujuran dan keikhlasan responden juga banyak mempengaruhi ketepatan maklumat dalam kajian ini. Ketepatan penemuan kajian ini adalah tinggi jika sekiranya maklumat yang diberikan oleh responden dalam borang soal-selidik adalah maklumat yang tepat, jika sebaliknya ketepatan penemuan kajian ini adalah rendah dan boleh dipertikaikan. Namun demikian, kajian ini diharapkan akan menjadi kajian perintis mengenai isu dan permasalahan stress kerja. Sebarang kelemahan dalam melakukan kajian ini boleh dibaiki untuk kajian mengenai isu stress pada masa akan datang.

⁸ Don Hellriegel, John W. Solum dan Richard W. Woodman (1986), *op.cit*, hlm 520.