

BAHAGIAN 1

Pengenalan kepada Kajian

1.1 Pendahuluan

Pekerja merupakan aset yang sangat penting kepada sesuatu organisasi. Selain dari itu modal, tempat perniagaan, pasaran dan rangkaian juga penting dalam menentukan kejayaan sesuatu perniagaan. Pengurusan dan pengendalian syarikat juga penting dalam menentukan hala tuju sesebuah perniagaan. Tanpa pengurusan dan pengendalian syarikat yang baik, maka kejayaan atau kemajuan sesuatu syarikat atau perniagaan akan terjejas dan ini sudah tentulah akan merugikan bukan sahaja pekerja malah syarikat itu sendiri.

Terdapat bermacam-macam jenis pengurusan perniagaan di dalam sesebuah syarikat, antaranya pengurusan pekerja, pengurusan masa, pengurusan kewangan, pengurusan sumber, pengurusan tatacara dan sebagainya. Antara pengurusan yang sangat penting di dalam sesebuah perniagaan adalah pengurusan dokumen bil atau invois. Invois atau bil adalah dokumen perdagangan yang dikeluarkan oleh penjual kepada pembeli. Ia merangkumi barangan, kuantiti dan harga yang ditetapkan bagi barangan atau perkhidmatan yang diberikan oleh penjual kepada pembeli.

Invois menghendaki pembeli itu untuk membayar penjual mengikut terma-terma pembayaran yang tertentu. Pembeli akan diberikan tempoh beberapa hari untuk melunaskan pembayaran itu dan adakalanya ditawarkan potongan harga sekiranya membayar sebelum tarikh akhir. Dalam industri penyewaan, invois mestilah menyatakan tempoh masa yang dibilkan, maka ia bukan sahaja berdasarkan bilangan, harga dan potongan, bahkan juga jangka masa. Dari sudut pandangan peniaga, invois itu adalah invois jualan. Dari sudut pandangan pembeli pula, invois itu adalah invois belian. Dokumen menyebut pembeli dan penjual sekali, tetapi istilah invois ini bermaksud wang itu adalah hutang pembeli kepada peniaga. Terdapat pelbagai jenis invois, antaranya adalah:

- a. Invois Pro Forma
- b. Memo Kredit
- c. Invois Perdagangan
- d. Memo Debit
- e. Invois Caj Sendiri
- f. Penyata:
- g. Bil Utiliti

1.2 Pernyataan Masalah

Sejak tiga tahun kebelakangan ini, pihak pengurusan Jabatan SAMO menghadapi masalah kelewatan pengurusan dokumen bil. Masalah mengumpulkan segala dokumen yang terlibat dengan proses invois merupakan masalah pengurusan yang amat ketara. Dokumen yang terlibat dengan proses invois ini pula sangat banyak dan bermacam jenis bergantung kepada jenis pelanggan dan ianya datang daripada beberapa bahagian di dalam Jabatan SAMO. Terdapat lebih dari 30 jenis invois yang terlibat dalam proses invois ini.

Dokumen-dokumen yang dihantar ada diantaranya memerlukan proses penyemakan dan verifikasi oleh wakil-wakil dari agensi kerajaan. Masalah kekurangan kakitangan untuk mengumpul dan menguruskan dokumen bil ini juga merupakan antara salah satu faktor yang menyebabkan berlakunya kelewatan. Ada ketikanya kakitangan di bahagian bil terpaksa menanggung beban pengurusan bil yang terlalu banyak kerana dokumen bil daripada beberapa bahagian lain di dalam Jabatan SAMO datang hampir serentak dan dalam jumlah yang terlalu banyak sehingga menyebabkan lambakan bil yang tidak dapat diproses mengikut masa yang ditentukan.

Kelewatan dalam memproses invois akan mengakibatkan lambakan invois yang akan melambatkan proses pembayaran oleh pihak pelanggan kepada Airod. Sudah tentulah jumlah kutipan yang disasarkan akan terjejas. Masalah ini bukan sahaja menyulitkan

pihak pengurusan, malah pelanggan Airod juga akan terjejas kerana proses membuat tuntutan akan menjadi lambat dan tergendala.

Lambakan invois yang belum dituntut ada kalanya tertangguh sehingga ke tahun seterusnya. Ini menyukarkan pihak pelanggan Airod terutamanya pihak Kementerian Pertahanan Malaysia untuk membayar tunggakan itu kepada Airod. Masalah ini menjejaskan prestasi dan reputasi Airod sebagai sebuah syarikat membaikpulih pesawat yang terkenal di seluruh dunia.

1.3 Persoalan Kajian

Persoalan kajian yang berkaitan adalah:

- (1) Apakah kadar kelewatan pengurusan dokumen di Jabatan SAMO dalam tempoh 2011 – 2013?
- (2) Apakah faktor-faktor penyumbang kepada kadar kelewatan pengurusan dokumen bil di Jabatan SAMO?
- (3) Apakah kesan/impak kelewatan pengurusan bil tersebut kepada Airod?
- (4) Apakah penyelesaian yang dapat dicadangkan kepada syarikat tersebut untuk mengurangkan kadar kelewatan pengurusan bil tersebut?

1.4 Objektif Kajian

- (1) Mengukur kadar kelewatan pengurusan dokumen bil di Jabatan SAMO untuk tempoh 2011 – 2013.
- (2) Menentukan faktor-faktor yang telah menyumbang kepada kadar kelewatan pengurusan dokumen bil di Jabatan SAMO.
- (3) Meneliti kesan kelewatan pengurusan dokumen bil ini ke atas aliran kerja dan prestasi Jabatan SAMO dalam tempoh tiga tahun tersebut.
- (4) Mencadangkan langkah-langkah penyelesaian kepada pihak pengurusan syarikat untuk mengurangkan kadar kelewatan pengurusan bil tersebut di masa depan.

1.5 Skop Kajian

Kajian ini dijalankan di Jabatan SAMO di Airod Sdn Bhd, Subang, Selangor. Jabatan SAMO bermaksud *State Aircraft Maintenance and Operation*. Jabatan ini bertanggungjawab untuk menjalankan proses pembaikan pesawat, servis pesawat, pembelian alat ganti pesawat, pembaikan komponen pesawat dan khidmat sokongan teknikal kepada unit-unit di jabatan kerajaan seperti Unit Udara Jabatan Bomba & Penyelamat Malaysia (JBPM), Unit Udara Tentera Laut Malaysia (NAVY), Pasukan Udara Tentera Darat Malaysia (PUTD), Unit Udara Pasukan Polis Diraja Malaysia (RMPAW) dan pesawat MD3-160 milik Tentera Udara Diraja Malaysia (TUDM).

Penyelidik menjalankan penyelidikan di salah satu bahagian di dalam jabatan SAMO iaitu Jabatan 640. Jabatan ini mengendalikan perkhidmatan membaikpulih pesawat, servis pesawat, pembelian alat ganti pesawat dan memberi khidmat sokongan teknikal kepada Unit Udara Jabatan Bomba dan Penyelamat Malaysia (JBPM) Cawangan Subang, Selangor. Kajian melibatkan kakitangan Jabatan 640, bahagian Unit Udara JBPM. Responden terdiri daripada 30 orang pekerja di Bahagian Operasi. Selain dari soal selidik yang dibuat, temubual secara ringkas juga dibuat dengan dua orang pengurus di Bahagian Pengurusan Bil, seorang eksekutif di Bahagian Pengurusan Bil dan dua orang kakitangan sokongan.

Bagi memperolehi hasil kajian yang lebih baik, jangkamasa kajian terhadap isu yang diutarakan penyelidik adalah ditetapkan dari bulan Januari 2010 sehingga bulan Disember 2013. Jangkamasa selama tiga tahun ini bersesuaian dengan isu serta jangkamasa penyediaan kertas kajian yang telah ditentukan.

1.6 Kepentingan Kajian

Hasil penyelidikan yang dijalankan mempunyai kepentingan kepada penyelidik, subjek yang terlibat dan mana-mana pihak yang terlibat didalam unsur serta isu kajian tersebut. Penyelidikan amat penting dalam sesuatu organisasi. Hasil kajian ini boleh dimanfaatkan didalam usaha untuk membaikpulih serta mencegah dari berulangnya masalah yang dikaji di masa hadapan.

Oleh itu, kajian yang dijalankan ini mampu mengurangkan masalah yang dihadapi oleh Jabatan SAMO di dalam konteks untuk mempercepatkan proses bil dan seterusnya menginvois pelanggan. Dengan itu kadar memproses bil akan menjadi lebih cepat, mudah dan teratur dan sudah tentulah ia akan membantu Jabatan SAMO untuk mencapai target bulanan dan tahunan yang diharapkan. Kajian juga akan menjadi satu saluran bagi pekerja memberi maklumbalas bagi meningkatkan tahap keupayaan mereka kepada syarikat.

Hasil kajian dijangkakan akan dapat melancarkan lagi proses pengurusan dokumen bil dan sedikit sebanyak dapat memperbaiki hubungan antara pekerja dengan majikan, pekerja dengan pelanggan dan meyakinkan pelanggan Airod untuk terus berurusan dengan Jabatan SAMO, Airod. Hasil penyelidikan dan kajian ini juga dapat dijadikan bahan rujukan bagi penyelidik lain yang bersangkutan yang akan dilakukan dimasa akan datang oleh penyelidik sendiri atau penyelidik-penyelidik lain.

1.7 Struktur Laporan

Laporan ini dipersembahkan dalam enam bahagian seperti berikut:

Bahagian 1: Pengenalan kepada Kajian

Bahagian 2: Latar Belakang Organisasi

Bahagian 3: Ulasan Teori dan Penemuan Kajian Terdahulu

Bahagian 4: Kaedah Kajian

Bahagian 5: Analisis Kajian

Bahagian 6: Kesimpulan dan Cadangan

BAHAGIAN 2

LATAR BELAKANG ORGANISASI

2.1 Sejarah Penubuhan Airod Sdn. Bhd.

AIROD Sdn. Bhd. adalah sebuah organisasi yang merupakan pusat penyelenggaraan pesawat dan merupakan organisasi yang terawal di Malaysia yang berkecimpung di dalam bidang penyelenggaraan pesawat dan pusat penyelenggaraan *MRO*. Airod ditubuhkan pada tahun 1975. AIROD menyelenggara pesawat *fixed wing dan rotary wing* dalam negara dan luar negara. Berpandukan kepada kemahiran dan pengalaman selama 2 dekad, AIROD bukan sahaja telah menjadi organisasi tempatan yang berjaya malah ia juga dikenali di seluruh dunia. Airod mempunyai cawangan di Alor Setar, Kuantan, Labuan, Sungai Besi dan Subang.

AIROD mempunyai 78 pelanggan dari 33 buah negara, antaranya Tentera Udara Amerika Syarikat (USAF), Tentera Diraja Thai (RTA), Tentera Nasional Indonesia (TNI), Tentera Udara Filipina (FA), Papua New Guiney, Syarikat Batavia Air (Indonesia), *South African Air* (Safair), Tentera Udara Libya (LA), Tentera Udara Bangladesh (BAF), *Nok Air* (Thailand), *Lion Air* (Indonesia) dan banyak lagi.

Syarikat tempatan atau badan berkanun yang menghantar pesawatnya ke Airod adalah seperti Syarikat Transmile Air, Tentera Udara Diraja Malaysia (TUDM), Jabatan Bomba & Penyelamat Malaysia (JBPM), *Westar Aviation*, Pasukan Udara Tentera Darat (PUTD), *Royal Malaysian Polis Air Wing* (RMPAW) dan banyak lagi.

AIROD dimiliki oleh *National Aerospace and Defense Industries* (NADI). Industri ini diterajui oleh YB Tan Sri Datuk Dr Ahmad Bin Johan. Industri ini mula bertapak pada tahun 70 an. Pada permulaannya, ia ditubuhkan untuk mencapai matlamat supaya ia dapat berdikari dan dapat berkembang dengan sendirinya tanpa bantuan dari pihak kerajaan. Ia adalah merupakan salah satu cadangan pihak kerajaan untuk mengembangkan industri pertahanan di Malaysia.

AIROD pada asalnya adalah *Royal Malaysian Air Force (RMAF) Aircraft Inspection, Repair and Overhaul Depot* yang ditubuhkan pada tahun 1975. Apabila AIROD diswastakan pada bulan Januari tahun 1985, ia mula beroperasi dengan 10 orang pengurus dari Lockheed Martin dan 242 pekerja tempatan yang kebanyakannya dipindahkan dari TUDM. Kini, Airod mempunyai lebih dari 800 orang pekerja yang mempunyai banyak pengalaman dalam bidang pengurusan dan penyelenggaraan pesawat.

2.2 Produk dan Perkhidmatan

Airod merupakan sebuah pusat penyelenggaraan pesawat yang menawarkan perkhidmatan seperti membaikpulih pesawat, memperbaiki kerosakan pada pesawat, memperbaiki komponen pesawat serta alat-alat ganti, modifikasi pesawat, membaik pulih enjin dan juga pembelian alat ganti pesawat. Airod menawarkan perkhidmatan penyelenggaraan pesawat-pesawat seperti C130, PC7, Aermacchi, F5, Beechcraft, Boeing Business Jet, Fokker, Global Express, Boeing 737, MD3-160, Helikopter Nuri, Alouette, MI-17, MI-171, Agusta A109E, Agusta AW139, Agusta AS61N1 dan Blackhawk.

Airod mempunyai ramai tenaga mahir dalam perkhidmatan membaik pulih dan memperbaiki kerosakan pesawat. Kebanyakan daripada pekerja Airod adalah tenaga pekerja yang pakar dalam bidang masing-masing. Bahagian perkhidmatan membaikpulih pesawat terdiri dari beberapa bahagian seperti bahagian *Airframe, Engine, Sheet Metal, Radio, Electrical, Instrument, Upholstery, Avionic Shop, Mechanical Shop*, dan *System Research Group*.

Setiap bahagian akan saling bekerjasama bagi memastikan setiap tugas yang dilakukan akan dapat diselesaikan dalam tempoh yang dikehendaki. Bahagian-bahagian sokongan lain termasuk *Finance, Quality Assurance, Shipping, Security, Human Capital, Procurement, Facility, Logistic* dan *PMO (Program Management Office)*.

2.3 Pengurusan Syarikat

AIROD Sdn Bhd adalah sebuah pusat penyelenggaraan pesawat dan merupakan organisasi yang terawal di Malaysia yang berkecimpung di dalam bidang penyelenggaraan pesawat dan terus menjadi peneraju pusat penyelenggaraan 'MRO'. Airod adalah anak syarikat kepada NADI (*National Aerospace & Defence Industries*). Di bawah diterangkan struktur korporat Airod Sdn Bhd serta ahli lembaga pengarah yang bertanggungjawab memacu perjalanan dan pertumbuhan Airod Sdn. Bhd. serta visi dan misi syarikat.

2.3.1 Visi

Memimpin rakan kongsi aeroangkasa antarabangsa, menyampaikan perkhidmatan profesional, memenuhi kepuasan pelanggan pada piawaian bertaraf dunia.

2.3.2 Misi

Untuk cemerlang dan berkembang maju dan memberi tumpuan kepada perniagaan strategik dan perkongsian, mencapai kepuasan pelanggan melalui mutu perkhidmatan yang tinggi dan berkualiti, selamat, bernilai tinggi, dengan cara yang paling berkesan dan profesional.

2.3.3 Struktur Korporat

Airod adalah anak syarikat NADI. Di bawah NADI terdapat beberapa syarikat lain seperti:

- i) Airod Techno Power (ATP)
- ii) Airod Aerospace Technology Sdn Bhd (AAE)
- iii) Aeroangkasa Teknologi Systems Corp (ATSC)
- iv) SME Aerospace (SMEA)
- v) SME Ordnance Sdn Bhd (SMEO)

Ahli-ahli lembaga pengarah yang menerajui NADI dapat dilihat dalam Lampiran A.

2.4 Struktur Perjawatan di Airod Sdn. Bhd.

Jadual 2.1 menunjukkan struktur perjawatan di Airod Sdn. Bhd.

Jadual 2.1 Struktur Perjawatan di Airod Sdn. Bhd.

KUMPULAN PENGURUSAN	
JAWATAN	NAMA
Ketua Pegawai Eksekutif (CEO)	Dato' Ibrahim
Ketua Pegawai Operasi (COO)	Kolonel Suhaimi
Timbalan Pegawai Operasi (DCOO)	En Mohd Pazman B Othman
Ketua Jabatan GOM	Lt Kolonel Azemi B Md Saod
Ketua Jabatan Kewangan	Puan Farah Al Diwani Dusuki
Ketua Jabatan Kualiti	En Khairul
Ketua Jabatan Logistik	En Adeeb
Ketua Jabatan Operasi	En Ismail Mokti
Ketua Jabatan Pengurusan Program	En Asrul Sharaff Bin Omar
Ketua Jabatan SAMO	En Azenan Bin Hussain
Ketua Jabatan Sumber Manusia	En Raja Yusoff

Sumber : Jabatan Sumber Manusia Airod Sdn. Bhd.

Jadual 2.2 pula adalah perjawatan di Syarikat Airod mengikut bahagian-bahagian masing-masing.

Jadual 2.2 Perjawatan di Syarikat Airod Sdn. Bhd.

Bil	Jabatan	Kakitangan		Jumlah Kakitangan
		Pengurusan	Sokongan	
1	Pentadbiran	50	30	80
2	Kejuruteraan	150	450	600
3	Bekalan, Stok & Gudang	20	30	50
4	Perolehan	14	24	38
5	Kewangan	12	8	20
6	Sumber Manusia	10	8	18
Jumlah		256	550	806

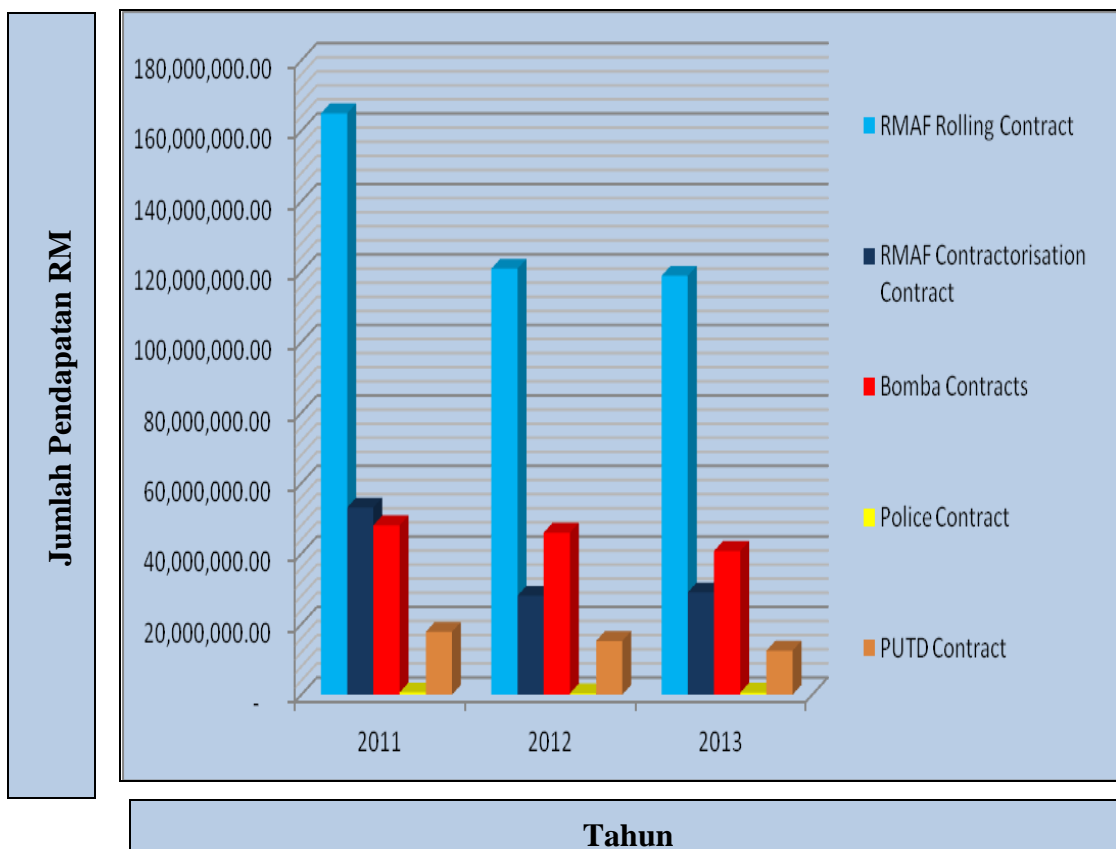
Sumber : Jabatan Sumber Manusia Airod Sdn. Bhd.

2.5 Prestasi Organisasi

Kedudukan kewangan Airod dilaporkan masih stabil walaupun pendapatan tahunannya berkurangan sebanyak 26% dari tahun 2011 ke 2012 dan berkurangan sebanyak 4% dari tahun 2012 ke 2013. Masalah lambakan invois yang sudah dihantar kepada pelanggan tetapi masih menunggu kemasukan wang, masalah invois yang lambat diserahkan kepada pihak pelanggan dan masalah dana atau peruntukan dari kerajaan pusat yang tidak mencukupi merupakan antara masalah-masalah yang dihadapi oleh Airod dan menyebabkan jumlah pendapatan pada tahun tersebut berkurangan.

Walaupun bagaimanapun masalah-masalah ini dapat diatasi dengan baik dan tidak begitu menjejaskan prestasi kewangan syarikat. Rajah 2.1 menunjukkan jumlah pendapatan Airod dari tahun 2011 hingga 2013.

Rajah 2.1 Pendapatan Tahunan Airod dari Tahun 2011 hingga 2013



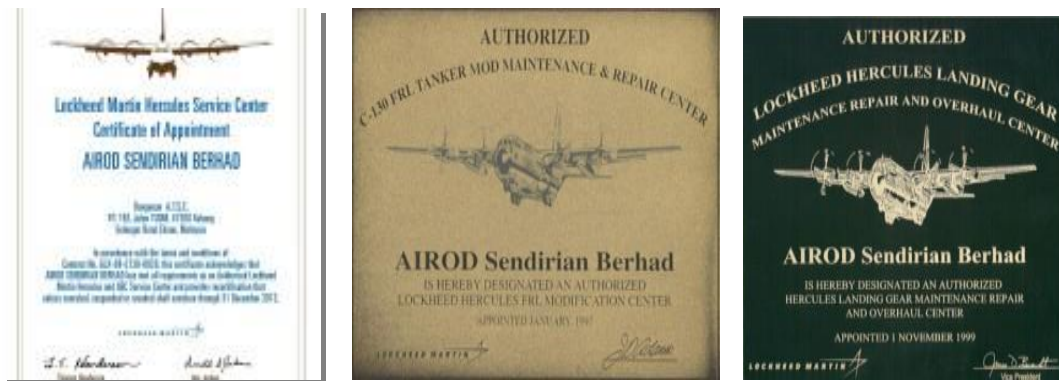
Sumber: Jabatan Kewangan Airod Sdn.Bhd.

2.6 Pelaksanaan Program Kualiti

Setiap organisasi mempunyai system kualiti mereka tersendiri, bergantung kepada keperluan dan jenis organisasi yang mereka miliki. Standard kualiti, tatacara dan sistem pembaikan AIROD telah direkacipta untuk memenuhi standard ISO 9001 sama ada untuk kegunaan awam atau ketenteraan. Selain dari itu Airod juga mendapat kelulusan dari badan antarabangsa seperti OHSAS 18001:2007 iaitu “*International Occupational Health and Safety Management Standard*”, salah sebuah syarikat antarabangsa yang terkenal dengan “*Occupational Health and Safety Management Standard*” dimana ia merupakan syarikat yang menganugerahkan sijil system pengurusan keselamatan kepada syarikat-syarikat yang layak dan diterima pakai di lebih dari 40 buah Negara. Kegunaan sistem ini amat jelas sekali untuk mengeksploitasi sepenuhnya kelebihan sistem pengurusan kualiti dan untuk memastikan potensi sebenar organisasi dapat dicapai.

2.7 Pengiktirafan

Syarikat Airod telah diberi pengiktirafan oleh Syarikat Lockheed Martin sebagai Pusat Servis dan perkhidmatan modifikasi pesawat C-130 yang paling banyak kelulusan di dunia.



2.8 Kelulusan Yang Telah Diperolehi Oleh Organisasi

AIROD telah lama memperolehi kelulusan awam, ketenteraan dan kelulusan OEM seperti yang disenaraikan di bawah:

1. Indonesian Directorate General of Civil Aviation
2. Laboratory Accreditation Scheme of Malaysia ISO / IEC 17025 SAMM

3. South African Civil Aviation Authority
4. Uganda Civil Aviation Authority
5. CASA of Papua New Guinea
6. Bermuda Department of Civil Aviation
7. Vietnam Civil Aviation Authority
8. Hamilton Sundstrand Propeller Depot Level Maintenance
9. Agusta Westland Authorized Service Center for maintenance of A109 helicopter
10. Malaysian State Technical Airworthiness Authority
11. Jabatan Penerbangan Awam Malaysia

2.9 Kerjasama “Partnership”

Airod Sdn Berhad telah mendapat pengiktirafan dan pensijilan dari syarikat-syarikat berikut kerana keupayaannya menjadi pusat senggaraan pesawat dan komponen yang terkenal di dunia. Antara syarikat yang telah menganugerahkan sijil pengiktirafan kepada Airod adalah:

- a) Lockheed Martin C-130 Service Center (Sejak tahun 1986)*
- b) Fokker F28 Technical Support (Sejak tahun 1989)*
- c) General Electric T58 Technical Support (Sejak tahun 1991)*
- d) Northrop F-5 Technical Support (Sejak tahun 1994)*
- e) BAE Systems Hawk Technical Support (Sejak tahun 1996)*
- f) Sikorsky S61 Technical Support (Sejak tahun 1997)*
- g) Pratt & Whitney PT6 Technical Support (Sejak tahun 1997)*
- h) Pilatus PC7 Technical Support (Sejak tahun 2001)*
- i) Agusta S.p.A A109E Service Center (Sejak tahun 2003)*
- j) Ulan Ude Mi-171 Technical Support (Sejak tahun 2005)*
- k) Rolls Royce T-56 Authorised Maintenance Center (Sejak tahun 2006)*
- l) Hamilton Sundstrand 54H60 Propeller (Sejak tahun 2010)*

BAHAGIAN 3

TINJAUAN TEORI DAN PENEMUAN KAJIAN LEPAS

3.1 Pengenalan

Perkataan Teori lahir dari sebutan Yunani iaitu “Theory” yang membawa pengertian ‘Pandangan’. Teori adalah sejenis renungan, rasional pemikiran abstrak, mengeneralisi atau hasil pemikiran tersebut. Perkataan teori ini mempunyai pengertian dalam bahasa Yunani kuno, tetapi dalam penggunaan moden ia telah mengambil beberapa maksud yang berbeza. Teori tidak sama dengan hipotesis.

Teori menyediakan satu rangka kerja penerangan untuk beberapa pemerhatian dan dari andaian penjelasan berikut beberapa hipotesis mungkin boleh diuji untuk menyokong atau mencabar teori tersebut. Maka dapat disimpulkan bahawa teori adalah satu set konsep yang relatif sifatnya yang kemudiannya diketengahkan sebagai satu pandangan. Oleh itu, sesiapa sahaja bebas untuk mengemukakan teori selagi ia tidak menyimpang dari maksud objektif. Heinan (1985) mengatakan teori ialah *a group of logically organized laws of relationship that constitute explanation in a discipline*.

Berikut, penyelidik mengenalpasti lima teori oleh pengkaji yang terkemuka iaitu:

- i) Teori Peringkat Keperluan Manusia oleh Abraham Harold Maslow
- ii) Teori X & Y oleh Douglas Mc Gregor
- iii) Teori ‘Motivator-Hygiene’ oleh Frederick Herzberg
- iv) Teori Pemantapan Matlamat oleh Edwin A. Locke
- v) Teori Keadilan oleh J. Stacy Adam

3.2 Definisi

Bagi lebih memahami hubungkait di antara masalah, sikap, emosi serta tingkah laku manusia di dalam menentukan cara hidup dan aspek pembuatan keputusan, penyelidik

telah memilih lima teori seperti yang telah disebutkan diatas yang mempunyai hubungkait secara terus keatas elemen-elemen tersebut. Melalui penjelasan dan penerangan ini penyelidik berharap beliau akan dapat menjelaskan maksud sebenar setiap teori yang akan dikupas. Kita percaya bahawa setiap orang manusia mempunyai keinginan, kemahuan, keperluan dan kehendak yang berlainan.

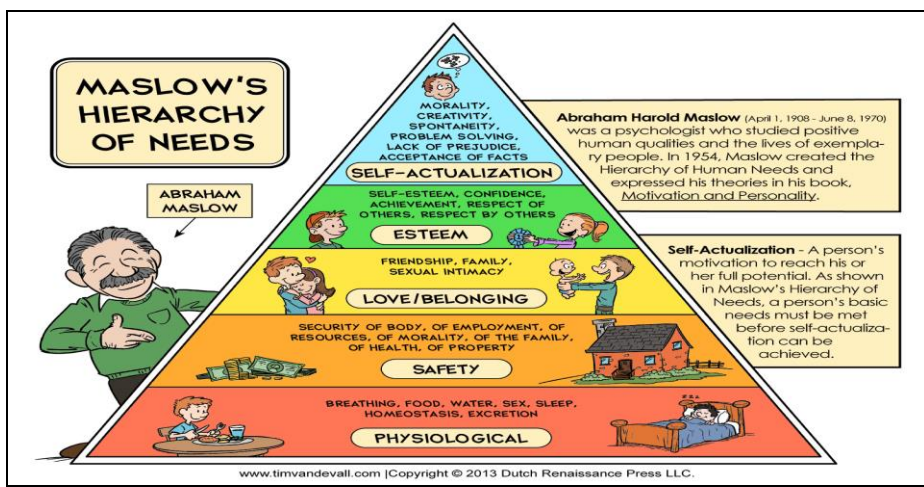
3.3 Ulasan Tentang Teori

3.3.1 Teori Peringkat Keperluan Abraham Harold Maslow

Struktur dan fungsi di dalam badan organisma mempunyai keperluan yang tertentu. Telah diakui bahawa manusia sebagai makhluk yang paling tinggi mempunyai keperluan yang kompleks. Maslow (1954) telah menjelaskan bahawa keperluan-keperluan manusia itu berperingkat-peringkat. Sesuatu peringkat keperluan yang lebih tinggi tidak mungkin diperolehi sebelum keperluan yang lebih rendah peringkatnya dipenuhi terlebih dahulu.

Pada peringkat yang paling asas terdapat keperluan hayat ataupun keperluan fisiologi. Setelah keperluan ini dipenuhi baharulah keperluan keselamatan, diikuti keperluan kasih-sayang, seterusnya peringkat penghargaan sendiri atau penghormatan diri dan peringkat tertinggi atau puncak bagi keperluan manusia adalah peringkat keperluan bagi penyempurnaan sendiri iaitu 'Self Actualisation'. Kelima-lima peringkat keperluan dalam teori Maslow ini dapat digambarkan dalam Rajah 3.1.

Rajah 3.1 Teori Peringkat Keperluan Manusia oleh Abraham Harold Maslow



Sumber: www.timvandevall.com

1. Keperluan Kendiri (*Self-actualisation*) - Konsep kendiri adalah pengertian atau kefahaman seseorang terhadap dirinya sebagai individu yang asing yang memiliki satu ciri-ciri yang unik atau istimewa. Ia membawa maksud bagaimana seseorang individu itu berpendapat dan menganggap dirinya. Penyempurnaan kendiri pula bermaksud apa yang seseorang itu boleh jadi, ia mesti jadi, iaitu potensinya dilahirkan.
2. Keperluan untuk Penghormatan Diri (*Esteem*) - Konsep kendiri adalah pengertian atau kefahaman seseorang terhadap dirinya sebagai individu yang asing yang memiliki satu ciri-ciri yang unik atau istimewa. Ia membawa maksud bagaimana seseorang individu itu berpendapat dan menganggap dirinya. Penyempurnaan kendiri pula bermaksud apa yang seseorang itu boleh jadi, ia mesti jadi, iaitu potensinya dilahirkan.
3. Keperluan untuk Kasih Sayang & Sosial (*Love & Belonging*) - Berdasarkan Teori Maslow, turut diperlukan keperluan ini untuk mendapatkan hubungan yang mesra, kasih-sayang dan perasaan diri. Kebiasaan yang berlaku di dalam kelas, pelajar kadang-kadang akan berasa terganggu apabila terjadi perkelahian atau perbalahan antara satu sama lain.
4. Keperluan untuk Keselamatan (*Safety Needs*) - Telah menjadi lumrah setiap yang bernyawa, aspek keselamatan amat penting dalam hidup. Demikianlah tiap-tiap individu memerlukan keperluan ini tetapi dengan kekuatan yang berbeza-beza. Ada individu yang kurang mempunyai keperluan ini dan menjadikannya lebih gemar bersendirian, tetapi ada individu yang mempunyai keperluan ini dengan kuatnya sehingga menjadikannya bergantung di dalam banyak hal kepada orang lain.
5. Keperluan Asas (*Physiological Needs*) - Mengikut teori Maslow, peringkat ini merupakan keperluan yang paling asas. Keperluan ini adalah penting bagi kehidupan sesuatu organisme, apatah lagi manusia. Keperluan asas ini merangkumi apa yang diperlukan untuk diri atau fizikal seseorang seperti keperluan mendapatkan makanan, minuman dan tempat tinggal. Model Maslow yang berbentuk peringkat itu merupakan perkembangan '*ontological*' individu kerana setiap peringkat perkembangan perlu dilalui oleh individu misalnya pada masa bayi atau kanak-kanak, individu memerlukan perlindungan dan keselamatan, diikuti dengan kasih-sayang, dan penghormatan diri dan keperluan ini terus bertambah sehingga kepada peringkat penyempurnaan kendiri. Kajiannya mendapati semakin tinggi keperluan individu itu maka semakin

kurang pergantungan kepada persekitaran social kerana dalam hal ini individu menggunakan pengalaman lampau untuk menentukan tingkah-lakunya.

Pada masa ini motivasi bergantung kepada kemahuan dalaman, kemampuan, potensi, bakat, dan kreativiti individu. Sementara itu persekitaran sosial merupakan faktor desakan dalam mencapai kemahuan ini. Maka dengan itulah juga Maslow menamakan keperluan peringkat terbawah sebagai keperluan kekurangan dan peringkat paling tinggi sebagai keperluan perkembangan.

3.3.2 Teori X & Y Douglas McGregor

Teori X

Berdasarkan Teori X McGregor ini, beliau menggariskan 3 perkara penting iaitu fisiologi, sosial dan kepuasan diri. Pihak pengurusan beranggapan bahawa pekerja sememangnya malas dan akan mengelakkan kerja jika mereka boleh dan bahawa mereka memang tidak suka bekerja. Hasil daripada ini, pengurusan percaya bahawa pekerja perlu diawasi dengan teliti dan sentiasa dikawal pergerakannya. Sistem pengawasan yang ketat dan menyeluruh diperlukan bagi setiap peringkat dan bahagian. Menurut teori ini, pekerja akan menunjukkan sedikit kemahuan untuk mencapai apa yang dicita-citakan sekiranya ada program insentif yang menarik. Mereka selalunya mengelak dari memegang tanggungjawab yang berat.

Menurut Dr Kumi Mark, jika matlamat organisasi ingin dipenuhi, pengurus Teori X terpaksa bergantung kepada ancaman dan paksaan untuk mendapatkan pematuhan pekerja mereka. Malangnya mengamalkan teori X ini akan membawa kepada ketidakpercayaan antara pihak pengurusan dengan pekerja dan menumbulkan suasana yang kurang selesa dan selalunya merugikan syarikat. Pengurus Teori X lebih cenderung untuk mempercayai bahawa segala-galanya mesti berakhir dengan menyalahkan seseorang.

Dia merasakan bahawa pekerja hanya bekerja untuk wang sahaja. Mereka akan menyalahkan orang yang pertama dalam pelbagai situasi, tanpa mempersoalkan sama ada ia mungkin berpunca dari masalah kegagalan sistem, dasar, atau kekurangan latihan. Pengurus Teori X percaya bahawa pekerjanya tidak benar-benar mahu

bekerja, mereka lebih suka mengelak tanggungjawab dan sememangnya tugas pengurus adalah untuk menyusun kerja dan tenaga pekerja. Kesan daripada pengurusan X ini selalunya akan menyebabkan masalah ekonomi kepada syarikat tersebut.

Teori Y

Dalam Teori Y McGregor ini, pengurusan menganggap bahawa pekerja bercita-cita tinggi dan bermotivasi tinggi serta mempunyai kawalan sendiri. Selalunya pekerja dibawah pengurusan Y lebih selesa bekerja dan lebih bersemangat. Menurut mereka kerja adalah suatu perbuatan semula jadi seperti bermain. Mereka biasanya mempunyai keupayaan untuk penyelesaian masalah yang kreatif, tetapi bakat mereka kurang dimanfaatkan dalam kebanyakan organisasi.

Memandangkan keadaan yang betul, pengurus Teori Y percaya bahawa pekerja akan belajar untuk mencari dan menerima tanggungjawab dan menjalankan kawalan diri dan hala tuju diri dalam mencapai matlamat yang mereka lakukan. Pengurus Teori Y percaya bahawa, memandangkan keadaan yang sesuai, kebanyakan orang akan mahu melakukannya dengan baik di tempat kerja. Mereka percaya bahawa kepuasan melakukan kerja yang baik adalah motivasi yang kuat.

Ramai orang mentafsirkan Teori Y sebagai satu set kepercayaan positif mengenai pekerja. McGregor berpendapat bahawa pengurus Teori Y mungkin lebih baik daripada pengurus Teori X dalam membangunkan iklim amanah dengan pekerja yang diperlukan untuk pembangunan pekerja. Pembangunan pekerja merupakan aspek penting dalam mana-mana organisasi. Ini termasuk pengurus berkomunikasi secara terbuka dengan orang bawahan, mengurangkan perbezaan antara hubungan tinggi-rendah, mewujudkan persekitaran yang selesa di mana orang bawahan boleh membangunkan dan menggunakan kebolehan mereka.

Persekitaran ini termasuklah perkongsian membuat keputusan supaya orang bawahan mempunyai suara dalam membuat keputusan yang mempengaruhi mereka. Rajah 3.2 menunjukkan perbezaan antara teori X dan Y.

Rajah 3.2 Perbandingan antara Teori X dan Y Douglas McGregor

Teori X, Pengurus Tidak Mempercayai Pekerja	Teori X, Pengurus Mempercayai Pekerja
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pekerja perlu dikawal 2. Pekerja tidak sukakan kerja 3. Pekerja perlu dikerah supaya lebih produktif 4. Pekerja perlukan skim insentif 5. Pekerja perlu diarahkan untuk membuat kerja yang mereka tidak suka lakukan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pekerja ingin terlibat sama dalam syarikat 2. Boleh berdikari dan membuat keputusan sendiri. 3. Bertanggungjawab dalam melakukan tugas. 4. Lebih bertanggungjawab walaupun diberi tugas yang berat. 5. Mempunyai idea yang bagus. 6. Boleh berurusan dengan pihak atasan.

Sumber: www.businessballs.com/mcgregor.htm

3.3.3 Teori ‘Motivator-Hygiene’ Frederick Herzberg

Teori Frederick Herzberg adalah teori motivasi dan teori kebersihan menyatakan bahawa terdapat faktor-faktor tertentu di tempat kerja yang menyebabkan kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja. Teori ini telah dibangunkan oleh pakar psikologi Frederick Herzberg. Beliau mengatakan bahawa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja bertindak secara bebas diantara satu sama lain.

Teori dua faktor asas iaitu sikap dan hubungan mereka dengan kesihatan mental didalam industri adalah berkaitan rapat dengan Teori Motivasi Abraham Maslow. Penemuannya adalah penemuan yang besar, praktikal dan memberi pengaruh yang besar terhadap sikap pihak pentadbiran. Herzberg menggolongkan keperluan-keperluan kepada dua kumpulan sahaja iaitu faktor-faktor penggerak “*motivator*” dan kebersihan “*hygiene*”.

Faktor-faktor itu juga dikenali sebagai faktor intrinsik dan ekstrinsik. Jika dilihat dalam konteks teori Maslow, faktor penggerak merangkumi faktor “*self-actualisation*” dan “*self-esteem*”.

Manakala keperluan dalam faktor-faktor kebersihan pula meliputi keperluan asas atau fisiologi, sosial dan keselamatan. Paul W.J. & Robertson K.B. menjelaskan faktor

motivator sebagai “...associated with job satisfaction, are all concerned with the task itself: their theme is job content. Because of their apparent capacity to create job interest and willing effort, they have been termed the motivator.” Sebaliknya faktor *hygiene* adalah “...associated with job dissatisfaction, are all concerned with the environment in which the task is done.”

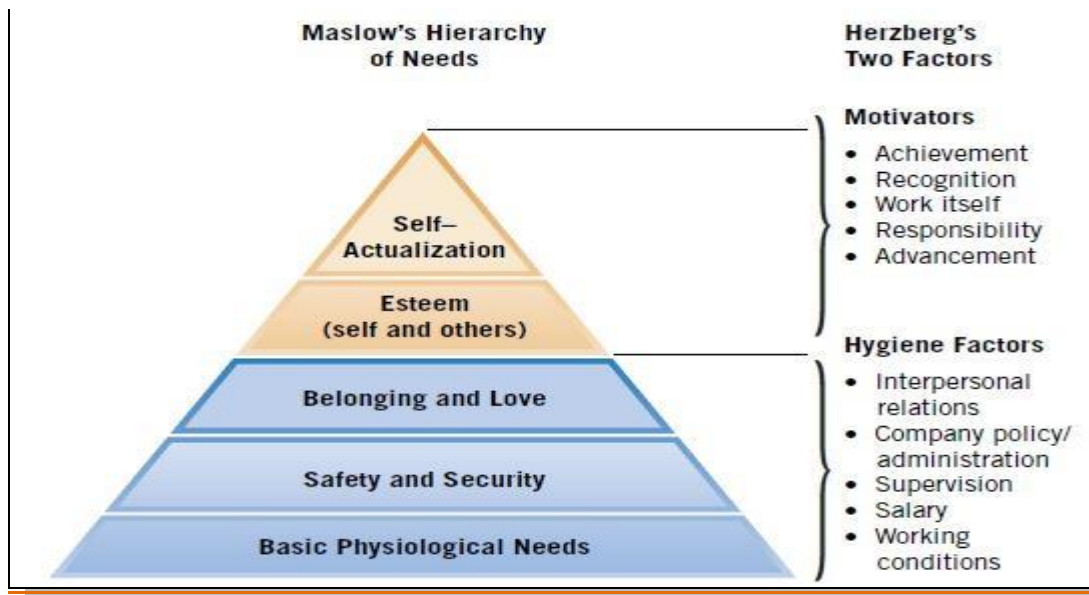
Mengikuti Herzberg, terdapat lima faktor utama yang menentukan tahap kepuasan kerja. Kelima-lima faktor tersebut ialah:

- i) Pencapaian “*Achievement*”
- ii) Pengiktirafan “*Recognition*”
- iii) Kerja atau tugas itu sendiri “*Work Itself*”
- iv) Tanggungjawab “*Responsibility*”
- v) Kemajuan “*Advancement*”

Herzberg mengketegorkan faktor-faktor ini sebagai faktor “*Motivator*”. Faktor-faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja diketegorkan sebagai faktor “*Hygiene*” atau ekstrinsik atau “*dissatisfier*”. Faktor-faktor dalam ketegori ini ialah seperti:

- i) Dasar dan pentadbiran organisasi “*Company policy and Administration*”
- ii) Penyeliaan “*Supervision*”
- iii) Gaji “*Salary*”
- iv) Hubungan interpersonal “*Interpersonal relationship*”
- v) Keadaan tempat kerja “*working condition*”
- vi) Pencapaian “*achievement*”

Rajah 3.3 Teori Peringkat Keperluan Manusia Maslow dan Teori Hygiene Herzberg



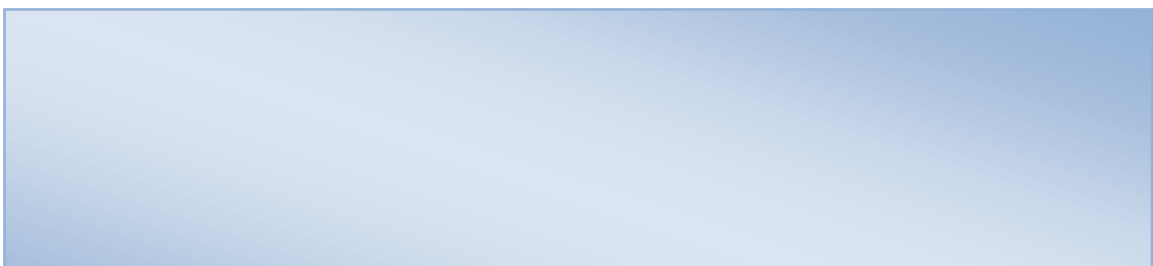
Sumber: www.whatishumanresource.com

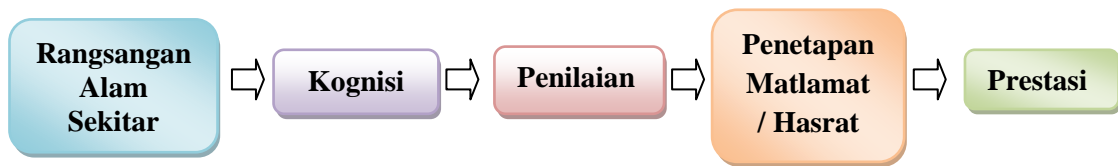
3.3.4 Teori Pemantapan Matlamat Edwin A. Locke

Dua penemuan yang sangat penting mengenai Teori Penetapan Matlamat oleh Edwin A. Locke adalah mengenai dengan penetapan matlamat yang khusus. Sebagai contoh, “Saya ingin memperolehi RM500 sebulan” melahirkan lebih peningkatan dari segi pencapaian dari menetapkan matlamat seperti “Saya inginkan duit lebih” . Matlamat itu sukar dicapai dan secara langsung ia berkait rapat dengan pencapaian. Semakin sukar matlamat itu semakin kuat ia berusaha untuk mencapainya. Walaubagaimanapun, pengaruh dan pencapaian itu bergantung kepada dua keadaan iaitu maklumbalas dan sejauh mana seseorang itu menerima matlamatnya.

Matlamat bermaksud mencapai sesuatu tahap kejayaan didalam sesuatu keadaan dan selalunya mempunyai tempoh tertentu. Kandungan ini merujuk kepada apa yang kita benar-benar mahu capai contohnya, saya mahu mendapatkan RM500 lebih sebulan. Keamatan merujuk kepada jumlah sumber fizikal dan mental yang diperlukan untuk mewujudkan dan mencapai kandungan. Model asal yang dicadangkan oleh Locke terdiri daripada lima langkah seperti dalam Rajah 3.4.

Rajah 3.4 Model Asal Langkah Penetapan Matlamat Edwin A. Locke.





Sumber: McConnell, Scott, "Edwin A. Locke," 100 Voices: an Oral History of Ayn Rand, 2010, New American Library, pp. 351-352.

3.3.5 Teori Keadilan J. Stacy Adam

Teori keadilan menyatakan bahawa manusia mempunyai fikiran, perasaan, dan pandangan yang mempengaruhi pekerjaan mereka. Teori ini dicipta secara khusus untuk meramal pengaruh ganjaran terhadap tingkah laku manusia. Adam mengemukakan bahawa individu-individu akan membuat perbandingan-perbandingan tertentu terhadap suatu pekerjaan. Perbandingan-perbandingan tersebut sangat mempengaruhi kemantapan fikiran dan perasaan mereka mengenai ganjaran, serta menghasilkan perubahan motivasi dan tingkah laku. Teori keadilan mempunyai empat andaian asas iaitu:

- i) Individu berusaha untuk mencipta dan mengekalkan satu keadaan keadilan.
- ii) Apabila dirasakan ada keadaan ketidakadilan, kondisi ini menimbulkan ketegangan yang memotivasi individu untuk mengurangkannya atau menghilangkannya.
- iii) Semakin besar persepsi ketidakadilannya, semakin besar motivasinya untuk bertindak mengurangi keadaan ketegangan itu.
- iv) Individu akan mentafsirkan ketidakadilan yang tidak menyenangkan contohnya, menerima gaji terlalu sedikit, lebih cepat daripada ketidakadilan yang menyenangkan misalnya, mendapat gaji terlalu besar.

Hasil dari sesuatu pekerjaan seperti gaji, pangkat, ganjaran tambahan dan masukkan ke dalam pekerjaan seperti usaha, tahap pendidikan dan pengalaman, membentuk nisbah bagi setiap individu sesuai dengan rumusan teori keadilan J. Stacey Adams.

Individu membandingkan nisbah dengan nisbah dari sumber rujukan, seperti pekerja disebelahnya untuk menentukan keadilan. Sebagai contoh seorang pekerja percaya bahawa ia bekerja dua kali ganda lebih keras daripada rakan sekerjanya tetapi ia juga mentafsirkan bahawa ia mendapat ganjaran dua kali banyaknya dari rakannya.

Jika semua perkara lain sama, maka nisbah sudah seimbang dan pekerja tersebut merasa sudah diperlakukan dengan adil. Menurut teori keadilan, selepas memperbandingkan nisbah dengan sumber rujukan, individu boleh mentafsirkan dirinya berada dalam salah satu dari tiga keadaan. Ketiga-tiga keadaan ini ialah ketidakadilan kerana ganjaran lebih, ketidakadilan kerana ganjaran kurang dan keadaan yang adil. Ketidakadilan kerana ganjaran berlebih berlaku bila seseorang mempersepsikan dirinya mendapat ganjaran lebih untuk pekerjaan berbanding dengan input daripada orang lain.

Dalam keadaan seperti itu timbul rasa bersalah dan individu itu akan cuba memperbaiki nisbah. Untuk melakukan ini orang itu boleh merasionalkan ketidakadilan yang dipersepsikan misalnya dengan memilih sumber rujukan lain untuk memperbandingkan dirinya, atau mencari cara untuk menyesuaikan nisbah hasil akhir / masukan. Misalnya pekerja diupah per unit yang diselesaikan merasa dirinya diupah terlalu besar, maka ia boleh mengurangkan kelajuan kerjanya sehingga mengurangkan upah yang akan ia terima atau dengan meningkatkan kualiti kerja bagi mendapat upah yang tinggi.

Ketidakadilan kerana ganjaran kurang, terjadi bila individu merasa dirinya mendapatkan hasil akhir kurang berbanding dengan usahanya. Dalam situasi seperti itu individu cuba menetapkan kembali keadilan dengan menambah atau mengurangkan input. Sebagai contoh, di bawah keadaan upah per unit, penyelidik menyarankan bahawa individu dengan ganjaran kurang cenderung menambah jumlah unit pekerjaan tetapi mengurangkan mutunya. Keadilan ada bila nisbah hasil akhir dari sumber rujukan dipersepsikan sama dengan milik individu. Dalam keadaan seperti itu tidak dijangka akan ada perubahan perilaku kerana nisbah berada dalam keseimbangan. Manfaat yang boleh diperoleh pengurus dari teori keadilan untuk meningkatkan prestasi pengurus:

- a. Mencadangkan bahawa pengurus perlu menyediakan hasil akhir yang dipersepsikan oleh individu sebagai relevan dengan keperluannya.
- b. Pengurus perlu merancang sistem pampasan yang dapat mengelakkan kesan yang merosakkan prestasi dari ketidakadilan ganjaran yang kurang.
- c. Pengurus perlu untuk selalu mengingat bahawa ganjaran berlebihan tidak selalu mengakibatkan pengeluaran bertambah atau perbaikan prestasi.

3.4 Penemuan Kajian Lepas

Norhasniza Binti Nordin (EDIM 35-15) dalam kajiannya bertajuk “*Level of Motivation Among Sales Workers In HSBC Bank Malaysia Berhad*”, di Bank HSBC Malaysia Berhad pada disember 2011 merumuskan bahawa persekitaran pekerjaan yang kondusif seperti tempat kerja yang selesa, tahap komunikasi dua hala yang sihat, keperibadian staf bawahan dan staf atasan menyenangkan antara satu sama lain serta kepuasan terhadap pengagihan kerja dan kadar gaji memainkan peranan penting terhadap tahap motivasi pekerja. Tidak dapat dinafikan, terhadapatnya bias *Two Factor – Herzberg’s Motivation Theory* terhadap hasil kerja dan rumusan Norhasniza.

Ahmad Taqiyuddin Bin Mohamad Kamil (EDIFM 7-01) dalam kajiannya yang bertajuk “Kajian Mengenai Tahap Motivasi Pekerja Di Swiss Resources Sdn.Bhd.Subang Jaya” pada Januari 2010 merumuskan bahawa kepuasan dalam pekerjaan dan tahap motivasi memberi kesan terhadap pencapaian kerja di organisasi. Pihak pengurusan mesti ambil tahu masalah pekerja, kerana pekerja adalah asset yang penting kepada syarikat.

Mohd Hasrolnizam Md Noh (EDBM 7-17) dalam kajiannya yang bertajuk “Kajian Tentang Tahap Kepuasan Kerja Di TPPT Sdn.Bhd. Kuala Lumpur” pada September 2010 mengatakan bahawa pada dasarnya, kepuasan kerja adalah hal individu, maka semakin tinggi tahap kepuasan kerja mereka semakin tinggilah hasil yang diperolehi oleh syarikat.

3.5 Rumusan

Setelah mengkaji subjek pemfokusan oleh kelima-lima pemikir di dalam bidang pengurusan diatas, penyelidik mendapati bahawa terdapat banyak faktor yang mempengaruhi tindakan seseorang pekerja. Sekiranya pekerja diberikan motivasi dan penghargaan, mereka akan menunjukkan semangat untuk berusaha dengan lebih gigih lagi dan sudah tentulah syarikat akan mendapat faedah daripadanya. Persekitaran pekerjaan yang kondusif seperti tempat kerja yang selesa, tahap komunikasi dua hala yang sihat, keperibadian staf bawahan dan staf atasan menyenangkan antara satu sama lain serta kepuasan terhadap pengagihan kerja dan kadar gaji memainkan peranan penting terhadap tahap motivasi pekerja.

Penyelidik merumuskan bahawa matlamat serta kehendak merupakan penggerak utama kepada keupayaan individu untuk menzahirkan fikiran dan tindakan serta usaha untuk mencapai tujuan dengan berbekalkan sokongan dari semua pihak serta sistem yang berdiri didalamnya.

BAHAGIAN 4

KAEDAH KAJIAN

4.1 Takrif Kaedah Kajian

Penyelidikan merupakan suatu usaha yang dilakukan samada secara individu atau berkumpulan bagi menyelesaikan sesuatu permasalahan yang ingin dikaji. Namun begitu penyelidikan yang ingin difahami adalah bergantung kepada ruang lingkup atau bidang yang diceburi oleh seseorang penyelidik itu.

Penyelidikan juga dilaksanakan untuk mengembangkan ilmu, menguji teori atau mendapatkan maklumat baru tentang sesuatu topik. Ia juga dijalankan bagi menilai atau membangunkan sesuatu dasar. Penyelidikan merupakan suatu penelitian atau siasatan secara sistematik mengenai sesuatu masalah, isu ataupun persoalan. Seseorang penyelidik mungkin ingin mencari hubungkait antara faktor-faktor tertentu, menentukan jika terdapat perbezaan antara kumpulan-kumpulan subjek yang dikaji, membuat ramalan ataupun mencari dan mencipta suatu hasil atau benda baru.

Penyelidikan boleh dijalankan sama ada di dalam makmal ataupun di luar makmal. Penyelidikan adalah tatacara yang teratur yang digunakan oleh manusia untuk menambah ilmu pengetahuan baru dan penyelesaian masalah. Penyelidik yang baik adalah mereka yang menggabungkan semua teknik yang ada di dalam ilmu penyelidikan bagi memastikan setiap jawapan atau jalan penyelesaian adalah bertepatan dan sesuai untuk digunapakai oleh para pengkaji lain di masa hadapan.

4.2 Pendekatan dan Jenis Kajian

Penyelidik menggunakan kaedah mengumpul, meneliti serta membuat analisis tentang faktor-faktor yang menyumbang kepada masalah pengurusan dokumen bil di Jabatan SAMO, menggunakan data sekunder yang diperolehi dari sistem komputer syarikat dan data primer seperti Borang Soal Selidik (BSS) dan temubual ringkas dengan responden-responden lain. Kaedah kualitatif digunakan bagi menganalisa data dan bagi mengenalpasti secara dekat apakah gejala-gejala, kesan-kesan serta sebab dan akibat terhadap ciri-ciri yang terlibat keatas responden-responden. Kesemua data-data

yang diperolehi dari sistem komputer syarikat, borang kaji selidik dan temubual ringkas dengan responden-responden digunakan bagi membuat analisis. Kedua-dua kaedah kualitatif dan kuantitatif digunakan dalam mendapatkan kebarangkalian dalam kajian ini.

4.3 Sumber Data

Kajian yang baik pada kebiasaannya mempunyai pengisian dan fakta-fakta serta format yang lengkap dan mempunyai sumber rujukan yang mempunyai integriti dan tiada keraguan tentangnya. Penyelidik-penyelidik pada kebiasaannya menggunakan dua jenis sumber data iaitu data primer dan data sekunder. Data-data primer dan sekunder yang dikumpulkan dan dianalisis mengikut kesesuaian dan keperluan.

4.3.1 Data Primer

Data primer merupakan sumber data yang diperolehi dari sumber asli secara langsung dan tidak melalui media perantara. Data primer dapat diperolehi secara individu atau berkelompok, hasil pemerhatian terhadap suatu benda, kejadian atau kegiatan, dan hasil pengujian. Antara kaedah yang digunakan untuk mendapatkan data primer iaitu:-

- i) Kaedah pengumpulan data yang menggunakan pertanyaan lisan dan bertulis.
- ii) Kaedah yang memerlukan hubungan antara penyelidik dengan responden untuk memperolehi data yang diperlukan.
- iii) Kaedah wawancara dan pertanyaan soalan.

4.3.2 Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperolehi penyelidik secara tidak langsung melalui catatan atau hasil pengumpulan data oleh pihak lain. Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan yang telah tersusun dalam transkrip yang diterbitkan dan yang tidak diterbitkan. Data diperolehi dari sistem maklumat komputer syarikat, Jabatan Sumber Manusia dan rekod Jabatan SAMO.

Data sekunder juga boleh diperolehi melalui sumber-sumber maklumat sedia ada seperti laporan yang bersifat mingguan, bulanan serta tahunan, analisa, kertas kerja, jurnal, buku, majalah serta laman sesawang yang diiktiraf; sebagai contoh laman

sesawang agensi-agensi kerajaan. Integriti maklumat yang diperolehi tidak perlu dipertikaikan lagi kerana data-data tersebut telah diterbitkan serta diiktiraf oleh badan-badan yang mewakili bidang tersebut.

Penyelidik-penyelidik bebas untuk memilih data-data yang sedia ada untuk disesuaikan dengan keperluan penyelidikannya. Tidak seperti data primer yang diperolehi secara terus oleh penyelidik-penyelidik dan maklumatnya bersifat semasa, data sekunder terdedah kepada sifat using yakni data yang dikumpul sudah tidak lagi relevan dengan keadaan semasa.

4.4 Kaedah yang Digunakan dalam Kajian

Bagi mendapatkan hasil data yang terbaik untuk kajian keatas masalah pengurusan dokumen bil di Jabatan SAMO, Airod Sdn Bhd, penyelidik telah menggunakan beberapa kaedah untuk mendapatkan maklumat. Antaranya adalah data primer yang diperolehi dengan mengedarkan borang soal-selidik kepada 30 responden yang terdiri daripada pekerja di Bahagian Operasi, temubual ringkas dengan dua orang pengurus di Bahagian Pengurusan Bil, seorang eksekutif di Bahagian Pengurusan Bil dan dua orang pekerja di bahagian sokongan. Responden –responden seramai 30 orang ini telah dipilih secara rawak tanpa mengambil kira faktor jantina, umur, agama, bangsa dan juga tahap pendidikan. Data-data sekunder juga digunakan bagi membantu proses analisa masalah ini. Data-data sekunder diperolehi dari sistem maklumat komputer syarikat, Jabatan Sumber Manusia dan dari Jabatan SAMO.

4.4.1 Kaedah Kualitatif

Analisis data dilakukan bagi penyelidik mengenal pasti secara dekat apakah gejala-gejala, kesan-kesan serta sebab dan akibat terhadap ciri-ciri yang terlihat keatas responden-respondan.

4.4.2 Kaedah Kuantitatif

Data-data statik yang diperolehi melalui borang soal selidik dari rekod-rekod terdahulu diterjemahkan menjadi satu analisis. Analisis ini bersifat statik dan amat jelas berorientasikan kepada hasil kajian terhadap subjek yang dikaji. John W. Crosswell (2008) menyatakan bahawa kajian kuantitatif adalah suatu kaedah penyelidikan dimana penyelidik sendiri telah memutuskan apa yang hendak dikaji, soalan yang perlu ditanya, skop yang focus, pengumpulan data yang boleh dianalisis secara sistematik dan bersikap tidak biasa.

4.5 Kekangan Kajian

Penyelidikan dan kajian yang dijalankan keatas responden-responden dan juga akses kepada sumber-sumber di atas kadangkala menghadapi ketidaklancaran tertentu. Ini terjadi apabila ketidaksesuaian masa, kos, tempat, tahap kesulitan maklumat serta kerjasama dari responden tidak selari dengan keupayaan penyelidik. Kekangan waktu bekerja dan juga waktu senggang juga memainkan peranan dalam kekangan kajian ini. Untuk mendapatkan hasil kajian yang terbaik keatas kajian, kos-kos penyelidikan dan kajian harus dilaburkan.

Kos seperti mencetak borang kajian untuk diagihkan kepada responden, kos penjilidan kertas kajian yang telah siap serta kos-kos lain yang akan dikeluarkan sedikit sebanyak mempengaruhi hasil dan keputusan penyelidikan. Sikap diantara responden yang tidak konsisten; ada yang menerima baik cadangan kajian penyelidik dan tidak kurang juga menolak untuk terlibat sama merupakan halangan terbesar. Ini kerana, responden-responden sudah jemu dengan soal selidik sebegini kerana mereka fikir ianya tidak mendatangkan keuntungan kepada mereka.

Responden-responden yang terlibat merupakan tulang belakang dan kumpulan sasaran yang akan memperolehi manfaat dari hasil dari keputusan keatas kajian ini. Walaubagaimanapun, kesemua halangan-halangan dan cabaran-cabaran diatas telah dapat ditangani dengan berhemah dan sebaiknya demi kelancaran kajian ini.

BAHAGIAN 5

ANALISIS KAJIAN

5.1 Pengenalan

Analisis kajian terhadap masalah pengurusan dokumen bil di Jabatan SAMO, Airod Sdn Bhd dibuat bagi menentukan faktor-faktor yang telah menyumbang kepada kadar kelewatan pengurusan dokumen bil di Jabatan SAMO dan bagaimana cara untuk mengatasi masalah ini. Data-data dan maklumat yang diperolehi baik melalui kaedah premier atau sekunder; yang secara kasarnya merupakan data mentah “*raw data*” yang dikumpul dan dianalisis melalui penterjemahan secara jadual dan rajah.

Dengan menggunakan jadual, dan rajah ia akan memudahkan penyelidik dan penyelidik-penyelidik lain untuk membuat rujukan keatas hasil kajian ini. Dengan itu maklumat hasil kajian akan dapat diterjemahkan dan disampaikan secara tepat dan berkesan. Analisis kajian ini terbahagi kepada tiga sub-sub utama bagi menjawab empat objektif kajian seperti yang telah diterangkan di bahagian satu. Sub-sektor pertama memfokus kepada data sekunder manakala sub-sektor kedua menerangkan dengan jelas data primer. Sub-sektor ketiga merupakan rangkuman dan rumusan analisis oleh penyelidik keatas kedua-dua sub-sektor pertama dan kedua.

5.2 Analisa Data Sekunder @ Faktor-Faktor Penyebab

Jadual 5.1 menunjukkan bilangan hari kelewatan penghantaran “*Final Invoice*” ke Bahagian Kewangan dalam masa sebulan. Data yang diperolehi dari sistem maklumat komputer syarikat dimana tarikh terakhir menghantar invois ke bahagian kewangan setiap bulan adalah pada 23hb. Tetapi tarikh yang telah ditetapkan oleh Jabatan SAMO bagi memastikan dokumen bil sampai ke pejabat kewangan adalah pada setiap 20 haribulan. Bilangan hari lewat menghantar dokumen bil oleh Bahagian Operasi setelah selesai melaksanakan kerja luar. Contohnya, *OBJ* Miri, *OBJ* Bertam, *OBJ* Taiping dan sebagainya. Tempoh 2 minggu selepas perlaksanaan kerja luar dijalankan diberikan kepada Bahagian Operasi bagi menghantar dokumen tuntutan ke Jabatan Pengurusan Bil untuk proses seterusnya. Daripada data yang diperolehi jelas

menunjukkan bahawa Jabatan Pengurusan Bil sering menghadapi masalah kelewatan penghantaran Invois.

Jadual 5.1 Bilangan Hari Lewat Menghantar *Final Invoice* ke Bahagian Kewangan oleh Jabatan SAMO.

Bulan	Tahun		
	2011	2012	2013
Jan	1	3	2
Feb	2	2	1
Mar	3	3	3
Apr	2	1	1
Mei	1	3	3
Jun	0	0	2
Jul	2	2	2
Aug	1	1	3
Sep	2	2	1
Okt	0	0	1
Nov	1	1	0
Dis	3	2	2
Jumlah	18 hari	20 hari	21 hari

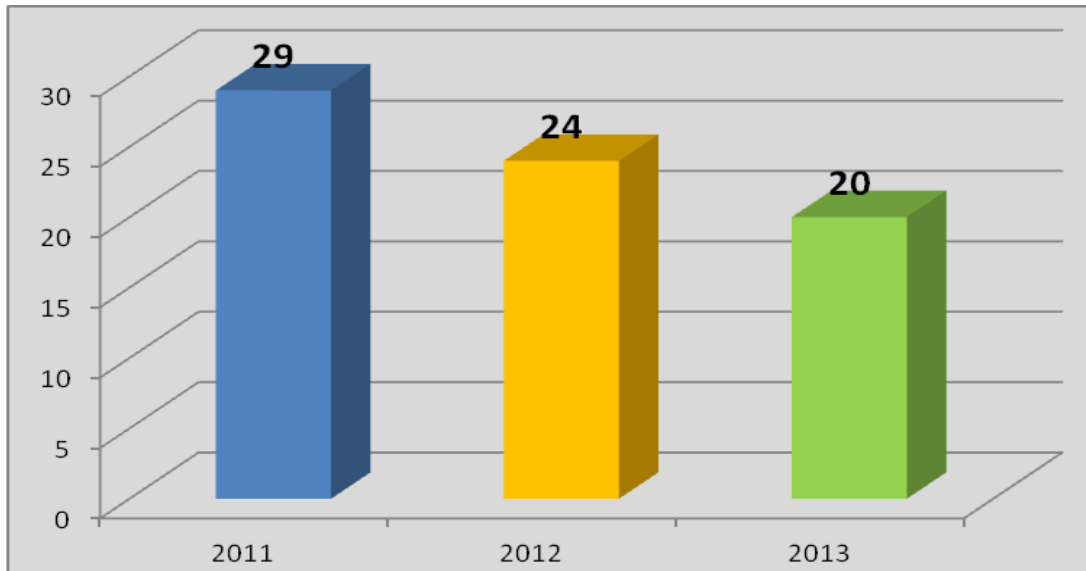
Sumber: Jabatan Kewangan Airod Sdn. Bhd.

Rajah 5.2 pula menunjukkan bahawa berlaku penurunan pendapatan Jabatan SAMO. Pada tahun 2011 jumlah pendapatan Jabatan SAMO adalah sebanyak RM 29 Juta. Pada tahun 2013 Jabatan SAMO mencatat kekurangan keuntungan yang berterusan dimana hanya RM20 juta sahaja diperolehi pada tahun itu. Penurunan pendapatan Jabatan SAMO ini mungkin dipengaruhi oleh beberapa faktor yang tertentu.

Masalah lambakan invois yang sudah dihantar kepada pelanggan tetapi masih menunggu pembayaran, masalah invois yang lambat diserahkan kepada pihak pelanggan dan masalah dana atau peruntukan dari kerajaan pusat yang tidak mencukupi merupakan antara masalah-masalah yang dihadapi oleh Jabatan SAMO dan menyebabkan jumlah pendapatan pada tahun tersebut berkurangan.

Walaubagaimanapun masalah-masalah ini dapat diatasi dengan baik dan tidak begitu menjejaskan prestasi kewangan syarikat. Rajah 5.1 menunjukkan jumlah pendapatan Jabatan SAMO dari tahun 2011 hingga 2013 dalam RM (Juta).

Rajah 5.1 Pendapatan Jabatan SAMO dari Tahun 2011 hingga 2013 (Juta)



Sumber: Jabatan Kewangan Airod Sdn.Bhd.

5.3 Analisa Data Primer @ Faktor-Faktor Penyebab

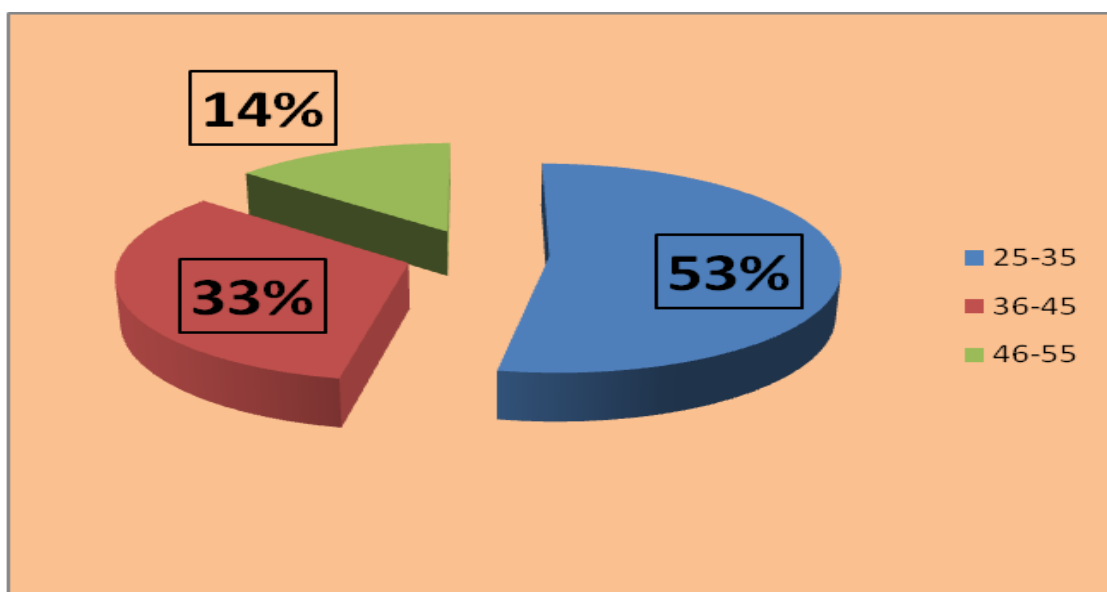
Dalam penyelidikan ini, penyelidik telah mengedarkan 30 set borang kaji selidik kepada responden melalui bantuan setiausaha, kerani serta beberapa orang kenalan disetiap bahagian yang terlibat. Seramai 30 orang responden diperolehi hasil dari 30 borang kaji selidik yang telah diedarkan dan dikembalikan dalam masa seminggu. Pada keseluruhannya responden memberikan kerjasama yang amat baik walaupun ada beberapa orang pekerja lain yang kurang berminat untuk menyertai kaji selidik ini. Sikap sesetengah dari pekerja yang kurang memberi kerjasama ini tidak menjejaskan semangat penyelidik untuk terus menjalankan kaji selidik ini. Kerjasama yang amat baik juga diperolehi dari pihak pengurusan Jabatan SAMO.

5.3.1 Pecahan Pekerja Mengikut Umur

Berikut adalah hasil daripada maklumat yang diperolehi dari borang kaji selidik yang telah diedarkan kepada responden. Rajah 5.2 menunjukkan pecahan pekerja mengikut umur. Sebanyak 53% daripada responden berumur antara 25 tahun hingga 35 tahun.

Mereka adalah golongan responden yang paling ramai. Mereka merupakan golongan pelapis yang akan menjadi pemimpin di dalam organisasi di masa akan datang. Kebanyakan dari mereka telah bekerja lebih dari 10 tahun dan mereka mempunyai pengetahuan yang luas dan pengalaman yang luas di dalam bidang masing-masing. Pengalaman dan pengetahuan mereka ini adalah aset kepada syarikat. Mereka adalah pekerja yang paling produktif. Seharusnya tenaga dan sumbangan kepada syarikat dinilai sebaik mungkin. Sekiranya mereka tidak diberi perhatian oleh pihak pengurusan maka ia akan menjejaskan prestasi dan motivasi mereka.

Rajah 5.2 Pecahan Pekerja Mengikut Umur



Sumber: Borang Soal Selidik

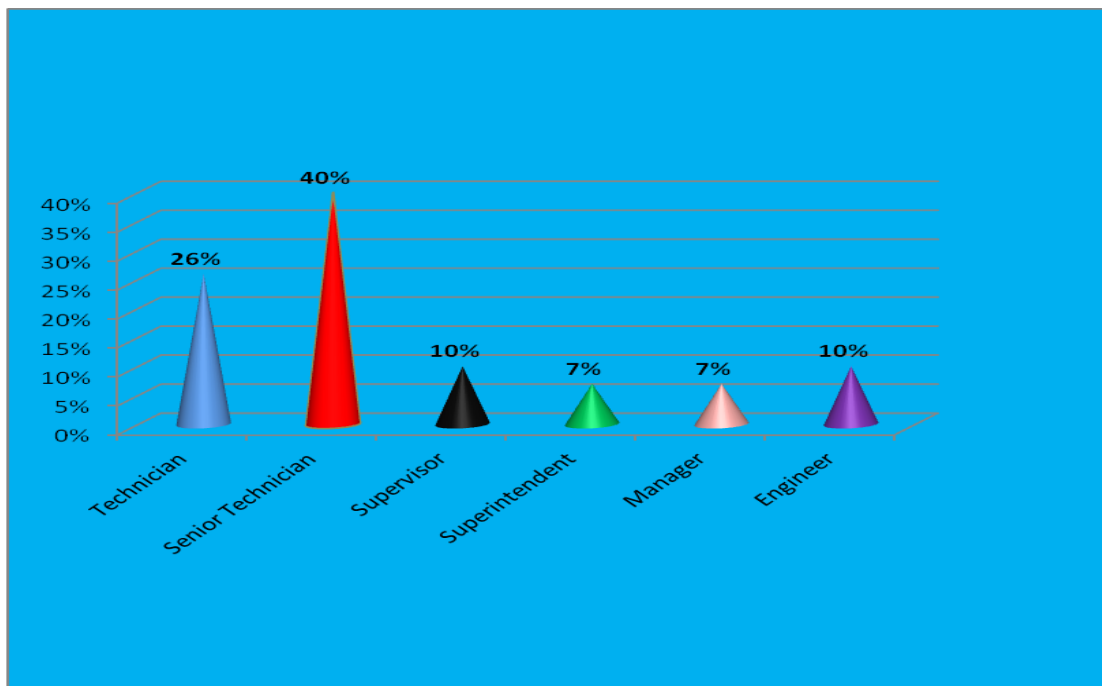
5.3.2 Pecahan Responden Mengikut Jawatan

Antara jawatan-jawatan yang terdapat dikalangan responden adalah seperti *Engineer*, *Superintendent*, *Supervisor*, *Senior Technician* dan *Technician*.

Rajah 5.3 menunjukkan pecahan responden mengikut jawatan. Sebanyak 40% daripada responden adalah *Senior Technician*. Mereka adalah golongan responden yang paling ramai manakala responden yang terdiri dari Supervisor dan Superintendent merupakan golongan yang paling sedikit iaitu 7%. Jelas melalui Rajah 5.3 responden yang berpangkat Senior Technician adalah responden yang paling ramai iaitu 12 orang dari keseluruhan responden yang terlibat. Kebanyakan daripada

mereka telah berkhidmat lebih dari sepuluh tahun dan mempunyai banyak pengalaman dan pengetahuan dalam bidang masing-masing. Seharusnya mereka diberi peluang untuk kenaikan pangkat atau kenaikan gaji memandangkan sumbangan mereka yang sangat besar kepada Jabatan SAMO. Tanpa kenaikan pangkat atau insentif lain moral pekerja mungkin akan terjejas dan sudah tentulah ini akan merugikan syarikat. Sedikit sebanyak ia juga menyebabkan berlakunya kelewatan dan masalah kepada pengumpulan dokumen untuk di bil.

Rajah 5.3 Pecahan Responden Mengikut Jawatan



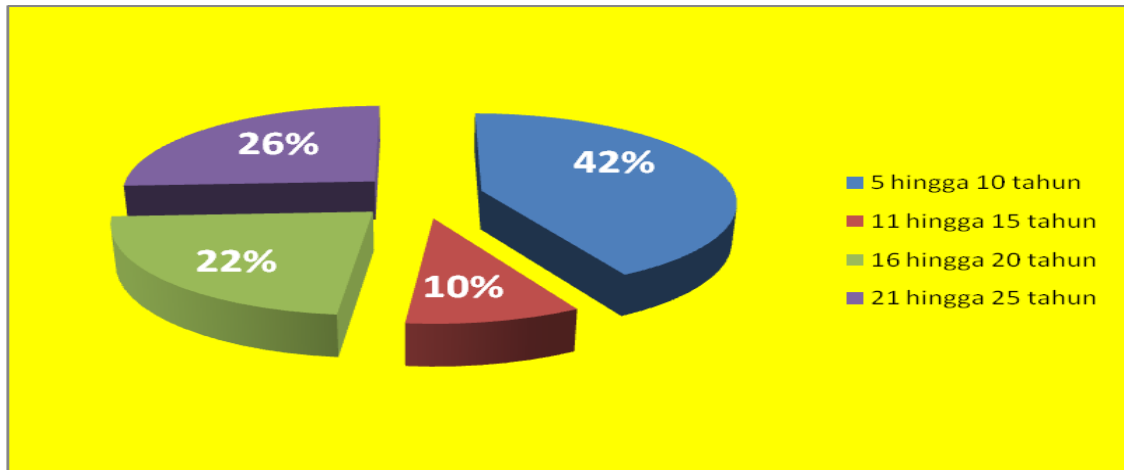
Sumber: Borang Soal Selidik

5.3.3 Pecahan Bilangan Responden Mengikut Tahun Berkhidmat

Hampir 30 peratus daripada keseluruhan pekerja bahagian operasi adalah pekerja-pekerja senior. Mereka adalah pekerja yang telah berkhidmat lebih dari sepuluh tahun dan mereka mempunyai banyak pengetahuan dan pengalaman kerja. Malangnya, kenaikan pangkat hanya akan berlaku sekiranya ada kekosongan jawatan di peringkat atasan. Kekosongan jawatan berlaku sekiranya pekerja senior telah tiba masa untuk pensyen atau berhenti. Keadaan ini menyebabkan kurangnya motivasi pekerja untuk maju ke hadapan kerana peluang untuk kenaikan pangkat begitu sukar.

Rajah 5.4 menunjukkan pecahan responden mengikut bilangan tahun berkhidmat. Sebanyak 42% daripada responden telah berkhidmat antara 5 tahun hingga 10 tahun. Manakala 26% daripada responden telah berkhidmat antara 21 tahun hingga 25 tahun.

Rajah 5.4 Bilangan Tahun Responden Berkhidmat.



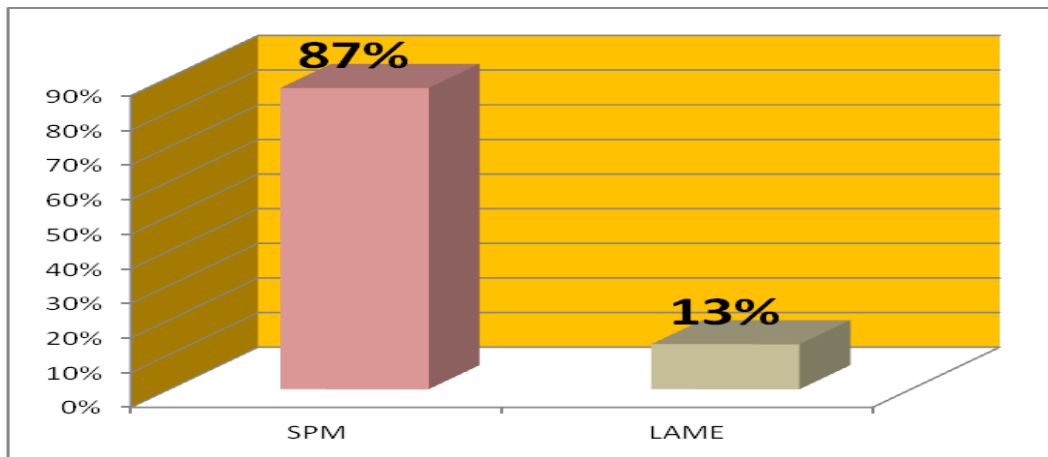
Sumber: Borang Soal Selidik

5.3.4 Pecahan Responden Mengikut Kelulusan

Rajah 5.5 menunjukkan kelulusan responden semasa memohon jawatan di Jabatan SAMO. Sebanyak 87% responden berkeputusan SPM dan hanya 13% responden adalah *License Aircraft Maintenance Engineer* (LAME). Pada tahun 1990-an di antara kelayakan akademik yang diperlukan untuk memohon pekerjaan sebagai juruteknik di Airod Sdn. Bhd. mestilah lulus dan memiliki sekurang-kurangnya Sijil Pelajaran Malaysia. Ini jelas menjustifikasikan kenapa kumpulan pemegang Sijil Pelajaran Malaysia mendominasi carta pecahan kelayakan akademik responden.

Pihak pengurusan tidak seharusnya memandangkan pada kelulusan para pekerja sahaja malah mereka haruslah mengambil kira juga pengetahuan dan pengalaman berkerja mereka sebagai syarat-syarat kelayakan untuk kenaikan pangkat. Walaupun mereka kebanyakannya hanya berkeputusan SPM, ini tidak bermakna mereka tidak layak untuk kenaikan pangkat.

Rajah 5.5 Kelulusan Akademik Responden

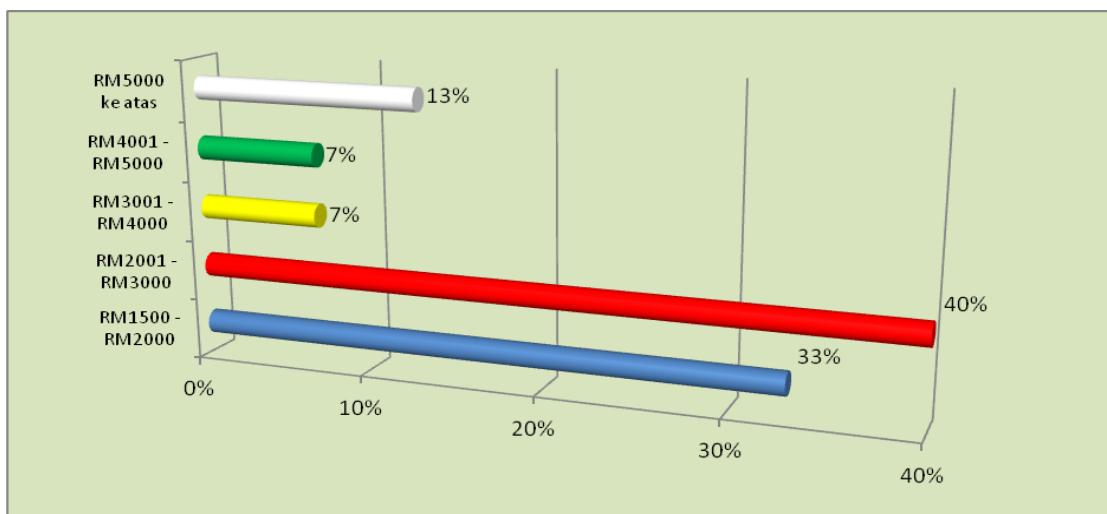


Sumber: Borang Soal Selidik

5.3.5 Pecahan Responden Mengikut Pendapatan

Rajah 5.6 menunjukkan pecahan pendapatan responden sebulan. Majoriti responden mempunyai pendapatan antara RM2001 – RM3000 sebulan. Manakala empat orang daripada responden berpendapatan lebih dari RM5000 sebulan. Kos sara hidup yang semakin meningkat saban hari memberikan lagi tekanan kepada mereka. Sudah agak lama gaji mereka berada ditahap itu. Sudah hampir tiga tahun tiada kenaikan gaji diperolehi. Pihak pengurusan haruslah berbuat sesuatu bagi memperbaiki masalah ini. Sudah tentulah ia akan menjejaskan moral dan motivasi pekerja.

Rajah 5.6 Pecahan Pendapatan Responden



Sumber: Borang Soal Selidik

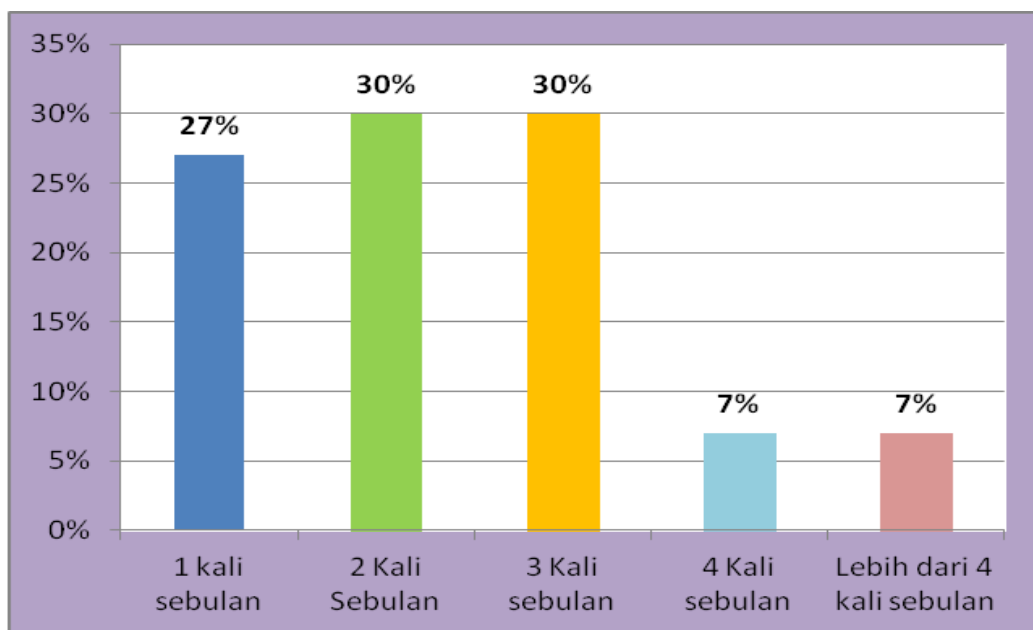
5.3.6 Pecahan Responden Mengikut Bilangan *OBJ*

Rajah 5.7 menunjukkan pecahan responden mengikut bilangan *OBJ* yang mereka lakukan. Sebanyak 30% responden melakukan *OBJ* sekurang-kurangnya dua kali sebulan. Sebanyak 30% responden melakukan *OBJ* sekurang-kurangnya tiga kali sebulan. Pekerja dibahagian operasi adalah tulang belakang kepada jabatan SAMO. Mereka adalah aset yang paling berharga kepada syarikat.

Sumbangan mereka adalah sangat penting kepada syarikat. Mereka adalah tulang belakang kepada Unit Udara Jabatan Bomba dan Penyelamat Malaysia. Sumbangan mereka sangat signifikan bagi memastikan Unit Udara JBPM ini dapat beroperasi. Pembukaan dua lagi pusat operasi Cawangan Unit Udara Bomba dan Penyelamat yang baru di Bertam, Pulau Pinang dan Miri, Sarawak akan menambahkan beban tugas di Bahagian Operasi kerana kekerapan dan kesibukan berulang alik ke lokasi berkenaan.

Kesibukan dan keletihan ini mungkin menjadi salah satu sebab kenapa mereka tidak dapat menyediakan dokumen untuk proses bil dengan baik.

Rajah 5.7 Jumlah Kekerapan *OBJ* Responden Dalam Sebulan



Sumber: Borang Soal Selidik

5.3.7 Jumlah Bilangan Hari Diperlukan Responden Untuk Menghantar T.E.R (Travel & Expenses Report)

Mengikut peraturan yang telah ditetapkan oleh pihak pengurusan Jabatan SAMO, T.E.R haruslah dihantar ke Jabatan Urusan Bil dalam masa dua minggu selepas pulang dari OBJ. Rajah 5.8 menunjukkan jumlah bilangan hari T.E.R dihantar oleh responden. Jelas melalui Rajah 5.8, 50% responden menghantar T.E.R selepas 15 – 20 hari. Perkara ini jelas menunjukkan bahawa responden tidak memenuhi syarat minimum yang telah ditetapkan oleh pihak pengurusan Jabatan SAMO.

Sudah tentulah ia akan menjejaskan proses pengumpulan dokumen bil untuk diserahkan kepada bahagian pengurusan bil untuk dibuat tuntutan. Penyelidik mendapati sesetengah responden tidak sempat untuk menguruskan dokumen T.E.R kerana mereka terpaksa bergegas untuk ke OBJ yang lain setelah baru pulang dari melakukan OBJ. Perkara ini adalah antara penyebab kenapa responden lambat menghantar dokumen mereka.

Selain dari itu *Certificate of Confirmation* (COC), Surat pengesahan ini perlu disediakan oleh pengurus bahagian operasi apabila selesai menjalankan *OBJ* dan memerlukan tandatangan dari Ketua Skuadron JBPM. Surat pengesahan ini perlulah dihantar ke bahagian bil untuk diproses menjadi invoice. Proses mengumpulkan dokumen ini menjadi agak rumit kerana terdapat banyak jenis dokumen lain yang terlibat seperti invoice sewaan kenderaan, invoice tiket kapal terbang, invoice penginapan di hotel, resit petrol, resit tol dan resit teksi.

Penyelidik mendapati lambakan dokumen-dokumen yang belum diproses di jabatan bil dalam jumlah yang terlalu banyak. Masalah lambakan dokumen bil ini berlaku kerana bahagian operasi sering mengumpul beberapa dokumen sebelum mereka menghantar ke bahagian bil untuk diproses dan tidak mengikut masa yang ditetapkan. Mengikut prosedur yang telah ditetapkan oleh pihak pengurusan, dokumen yang berkaitan dengan bahagian bil perlu dihantar ke jabatan bil dalam masa dua minggu selepas tamat tugas luar.

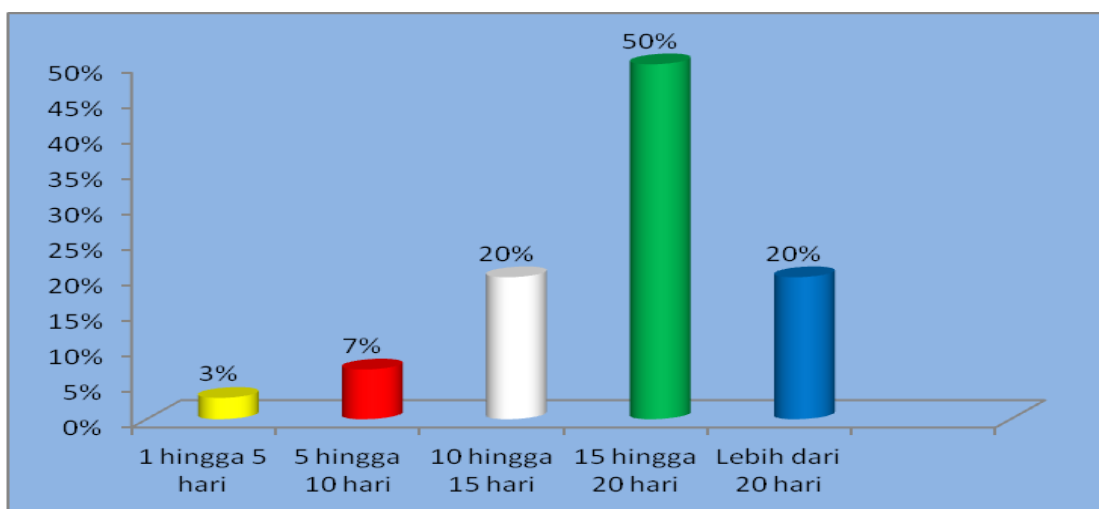
Malangnya, ada sesetengah pengurus bahagian operasi menghantar lewat, lebih dari tempoh dua minggu yang ditetapkan. Timbul pula isu pelanggan membuat teguran

atas kelewatan tersebut. Antara lain masalah yang timbul adalah kerana terlalu banyak dokumen sokongan diperlukan bagi menghasilkan satu invoice. Ini menyebabkan proses menjadi sukar kerana banyak masa dan tenaga diperlukan bagi mendapatkan dokumen-dokumen sokongan tersebut. Penyelidik merasakan perlunya satu pendekatan baru diperkenalkan agar proses menginvoice pelanggan tidak menjadi sukar dan rumit.

Invoice yang telah dihasilkan akan melalui proses penyemakan oleh pegawai Unit Udara JBPM. Proses penyemakan dan verifikasi invoice ini selalunya mengambil masa yang agak lama. Proses verifikasi ini memakan masa hampir dua minggu. Selepas disemak oleh pegawai JBPM invoice akan dikembalikan kepada jabatan bil untuk dibuat salinan. Satu salinan dimajukan ke unit udara JBPM untuk proses pembayaran dan satu salinan untuk tindakan bahagian kewangan Airod.

Hasil dari temubual dengan eksekutif di Jabatan Pengurusan Bil penyelidik mendapati hanya seorang eksekutif sahaja yang menguruskan invoice-invoice dari beberapa bahagian di dalam Jabatan SAMO. Invoice Unit Udara JBPM, invoice PUTD, Invoice RMPAW dan invoice TUDM diuruskan oleh seorang sahaja pekerja. Sebagai contoh Unit Udara JBPM mempunyai 20 jenis invoice, PUTD mempunyai empat jenis invoice, RMPAW mempunyai tiga jenis invoice dan TUDM mempunyai empat jenis invoice. Jumlah invoice yang terlalu banyak dan membebankan pekerja.

Rajah 5.8 Tempoh Diperlukan Responden Untuk Menghantar T.E.R



Sumber: Borang Soal Selidik

5.4 Rumusan

1. Hasil dari penyelidikan yang dibuat majoriti pekerja di Bahagian Operasi terpaksa melakukan kerja luar dengan lebih kerap kerana kekurangan staf gantian. Mereka sering keletihan dan kurang masa rehat dan masa bersama keluarga. Situasi ini sedikit sebanyak memberi tekanan kepada pekerja-pekerja.
2. Penyelidik juga mendapati bahawa lebih dari 50% dari responden yang bekerja di Bahagian Operasi tidak begitu menyedari akan kepentingan dokumen yang mereka lampirkan kepada Jabatan Pengurusan Bil. Sekiranya dokumen yang dilampirkan tidak dikemaskini dengan baik maka ia akan mengganggu proses pengurusan bil dimana dokumen yang salah terpaksa dipulangkan kepada pekerja dan perlu dibuat pembetulan. Proses ini akan melambatkan proses invois.
3. Hasil dari penyelidikan didapati lebih dari 51% responden mendapati keadaan tempat kerja yang kurang selesa dimana pekerja ditempatkan didalam kabin yang kecil dan di kawasan yang agak sempit. Kemudahan asas seperti tandas, surau, bilik rehat dan bilik persalinan terletak jauh dari kabin dan ruangnya agak sempit dan terhad. Keadaan persekitaran tidak kondusif ini menyebabkan timbulnya perasaan kurang selesa kepada pekerja dan sudah tentulah semangat pekerja-pekerja akan terjejas.
4. Penyelidik mendapati bahawa hanya seorang sahaja eksekutif yang menguruskan invois-invois dari beberapa bahagian di dalam Jabatan SAMO. Invois Unit Udara JBPM, invois PUTD, Invois RMPAW dan invois TUDM. Jumlah invois yang terlalu banyak yang harus diselesaikan oleh seorang pekerja sudah tentulah akan membebankan pekerja. Penambahan staf di Jabatan Pengurusan Bil perlu dilakukan bagi meringankan beban tugas seterusnya melancarkan proses menginvois.
5. Penyelidik mendapati bahawa sistem kenaikan pangkat terutamanya pada peringkat *supervisor* perlu dikaji semula kerana pada tingkat ini pekerja-pekerja senior adalah terlalu ramai yang masih menunggu kenaikan pangkat sedangkan tiada kekosongan jawatan. Pihak pengurusan haruslah memandang serius masalah ini. Satu skim kenaikan pangkat yang baru perlu dibentuk agar segala pengorbanan dan usaha mereka dihargai oleh pihak pengurusan.

BAHAGIAN 6

KESIMPULAN DAN CADANGAN

6.1 Pengenalan

Pengurusan dokumen bil adalah sangat penting bagi sesebuah organisasi. Begitu juga dengan pengurusan bil di Jabatan SAMO, Airod. Kajian telah dibuat terhadap tahap pengurusan dokumen bil Jabatan SAMO dan didapati ada beberapa masalah. Pengurusan yang betul dan tersusun akan memastikan pengurusan kewangan syarikat berjalan dengan lancar tanpa masalah. Setiap bahagian dalam organisasi haruslah memainkan peranan masing-masing agar segala urusan pekerjaan berjalan dengan lancar bagi mencapai matlamat dan target syarikat.

6.2 Kesimpulan

Dalam mencorakkan masa depan organisasi, penggembelangan buah fikiran dan tenaga daripada Bahagian Operasi, Bahagian Pengurusan dan Kumpulan Sokongan adalah amat penting. Pihak pengurusan Airod tidak seharusnya memandang ringan akan isu pengurusan dokumen bil ini kerana ia memberi kesan yang tidak baik kepada Jabatan SAMO secara khususnya dan secara amnya kepada Airod itu sendiri. Jabatan SAMO menghasilkan 20% dari jumlah pendapatan keseluruhan Airod.

Kajian tentang kadar kelewatan pengurusan dokumen bil di Jabatan SAMO menunjukkan bahawa ada beberapa faktor yang mempengaruhi antaranya adalah faktor kemanusiaan seperti gaji, kenaikan pangkat, kesihatan, moral, motivasi dan keselesaan tempat kerja. Penyelidik juga telah meneliti kesan daripada kelewatan pengurusan dokumen bil dimana menyebabkan jumlah kutipan bulanan Jabatan SAMO merosot dari tahun 2011 hingga tahun 2013.

Penyelidik juga ada mencadangkan beberapa cadangan bagi mengatasi atau memperbaiki masalah kelewatan pengurusan bil dengan pengambilan 20 orang pekerja di Bahagian Operasi Unit Udara JBPM baru, seorang staf baru di bahagian

sokongan di Bahagian Operasi, pengambilan seorang staf baru di Jabatan Pengurusan Bil, kenaikan pangkat yang lebih fleksibel, memberi penerangan dan pemahaman kepada semua staf di Bahagian Operasi tentang kepentingan dokumen bil kepada Jabatan SAMO dan mengadakan sesi dialog dengan pelanggan Airod bagaimana untuk mengurangkan jumlah dokumen yang terlibat dalam proses menginvois agar proses menginvois menjadi lebih lancar dan cepat.

6.3 Cadangan

Sememangnya wujud masalah dalam pengurusan dokumen bil di Jabatan SAMO. Setelah meneliti data-data primer dan sekunder penyelidik mencadangkan beberapa usulan bagi mengurangkan masalah di Jabatan SAMO.

6.3.1 Pengambilan Pekerja Baru di Bahagian Operasi

Penyelidik merasakan bahawa pengambilan dan penambahan pekerja baru di Bahagian Operasi Jabatan SAMO perlu dilakukan kerana dengan ini akan dapat menampung kekurangan pekerja akibat pembukaan cawangan baharu Unit Udara, JBPM di Bertam dan Miri. Sekurang-kurangnya sepuluh orang pekerja diperlukan bagi setiap cawangan Unit Udara JBPM baharu. Ini bermakna seramai 20 orang pekerja baru bahagian operasi perlu diambil.

Melalui pengambilan pekerja-pekerja baru ini pihak pengurusan Bahagian Operasi Unit Udara JBPM Cawangan Subang akan dapat menumpukan perhatian kepada kerja-kerja luar di kawasan lain seperti Wakaf Tapai, Taiping, Mersing dan Langkawi. Melalui pengambilan baru ini bebanan tugas kepada individu akan berkurangan dan dengan ini mereka mempunyai lebih masa untuk menyediakan dokumen bil yang diperlukan oleh Jabatan Pengurusan Bil.

6.3.2 Perbincangan dengan Pelanggan

Penyelidik juga mencadangkan agar pihak pengurusan Airod akan mengadakan perbincangan dengan pihak pelanggan Airod seperti Unit Udara JBPM, PUTD, NAVY, RMPAW dan TUDM dalam mengurangkan jumlah dokumen sokongan dalam urusan menginvois pelanggan. Selain dari itu penggunaan e-dokumen boleh diperkenalkan bagi mengurangkan penggunaan kertas dan menjimatkan masa dan

perbelanjaan serta mempercepat proses menginvois pelanggan. Penggunaan dokumen yang banyak dan bermacam-macam jenis melambatkan proses kelulusan. Penyelidik juga mencadangkan agar proses verifikasi invois oleh pegawai-pegawai kerajaan dipermudahkan agar ianya dapat dilakukan dengan lebih cepat dan berkesan. Dengan menggunakan sistem e-dokumen kerja akan menjadi lebih mudah dan lebih cepat.

6.3.3 Penambahan Pekerja di Bahagian Sokongan

Penyelidik ingin mencadangkan agar penambahan seorang pekerja dibahagian sokongan bagi membantu bahagian operasi mengumpulkan dan menguruskan dokumen-dokumen invois dan dokumen-dokumen pekerja yang semakin bertambah. Beliau akan ditugaskan untuk mengumpul segala dokumen bil yang berkaitan dengan bahagian operasi dan menghantarnya ke bahagian pengurusan dokumen bil untuk diproses.

Penambahan pekerja sokongan ini akan dapat mengurangkan beban Pengurus Bahagian Operasi yang terpaksa turun padang membantu mengumpulkan dokumen-dokumen invois dan dokumen-dokumen pekerja untuk proses invois walaupun beliau sering sibuk menguruskan tugas-tugas di Bahagian Operasi.

6.3.4 Pemahaman Tentang Kepentingan Dokumen Bil

Penyelidik merasakan bahawa pekerja-pekerja di Bahagian Operasi terutamanya perlu diberikan pendedahan, pemahaman dan penekanan tentang kepentingan pengurusan dokumen bil. Tanpa pengurusan dokumen bil yang cekap masalah untuk menginvois pelanggan akan berlaku dan sudah tentu ini akan merugikan syarikat. Pengurusan dokumen bil yang cekap akan memudahkan dan mempercepatkan proses menginvois pelanggan dan dengan itu meningkatkan pencapaian Jabatan SAMO secara keseluruhannya.

6.3.5 Kenaikan Pangkat dan Penghargaan kepada Pekerja

Penyelidik juga mencadangkan agar proses kenaikan pangkat pekerja tidak hanya bersandarkan kelayakan akademik semata-mata tetapi pihak pengurusan haruslah mengambil kira jumlah tahun bekerja yang seharusnya layak untuk kenaikan pangkat secara terus tanpa perlu melalui proses penggantian kakitangan yang pencen atau

berhenti sahaja. Pekerja-pekerja yang mahir dan berpengalaman dalam bidang masing dan mempunyai rekod pekerja yang bersih dari sebarang tindakan disiplin dan salah laku. Jabatan Sumber Manusia mungkin boleh menetapkan jangka masa perkhidmatan tertentu seperti 5 tahun, 10 tahun dan keatas akan layak secara langsung untuk kenaikan pangkat atau kenaikan gaji. Pekerja akan berasa sumbangan mereka dihargai oleh pihak pengurusan dan sudah tentulah moral serta semangat pekerja akan meningkat dan mereka akan lebih bersemangat untuk bekerja lagi di Airod.

6.3.6 Mematuhi Peraturan dan Mengikut Prosidur

Penyelidik merasakan bahawa setiap pekerja perlulah mempunyai disiplin diri yang tinggi serta rasa tanggungjawab terhadap setiap perbuatan yang mereka lakukan. Mereka perlulah memastikan segala urusan pekerjaan mereka adalah mengikut peraturan dan prosidur yang telah ditetapkan oleh pihak syarikat. Kegagalan mematuhi prosidur dan peraturan ini akan memberi kesan negatif kepada pekerja itu sendiri atau pihak syarikat. Sekiranya perkara ini dapat diamalkan oleh pekerja dengan baik, penyelidik merasakan bahawa masalah pengurusan dokumen bil ini akan dapat diatasi dengan baik.

6.3.7 Penambahan Pekerja di Bahagian Pengurusan Bil

Penyelidik merasakan perlunya ada penambahan dari segi jumlah pekerja di bahagian pengurusan bil kerana hanya dengan seorang eksekutif tidak mungkin mampu untuk menguruskan kesemua invois itu dengan cekap. Beliau perlulah ada seorang pembantu untuk membantu menguruskan dokumen bil terutamanya apabila berlakunya lambakan invois.

RUJUKAN

RUJUKAN

Ahmad Taqiyuddin Bin Mohamad Kamil (EDIFM 7-01), "Kajian Mengenai Tahap Motivasi Pekerja Di Swiss Resources Sdn.Bhd.Subang Jaya, Januari 2010.

Alderfer, Clayton P., (1972) "Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Setting." New York: Free Press.

Blum, M., and Russ, J., (1945) "A Study of Employee Attitudes Towards Various Incentives", Personnel, Vol. 19 (b), pp. q-c.

Douglas Mc Gregor, (1966) "Leadership and Motivation". Oxford, England: M.I.T. Press. xxiii 286 pp.

Herzberg, F, Mausser, B, and Snyderman, Barbara B,(1959) "The Motivation to Work", 2nd. Edition, New York: John Wiley and Sons, 1959.

Jabatan Kewangan Airod Sdn.Bhd.

Jabatan Sumber Manusia Airod Sdn. Bhd.

Jabatan SAMO Airod Sdn. Bhd.

J.Stacy Adam and Jacobson. Patricia R. (1964), *Effects of Wage Inequities on Work Quality, Journal of Abnormal and Social Psychology, 69, 19-25.*

Kamaruddin Bin Daud, (1997/1998) "Kajian Terhadap Tahap Motivasi Petugas-Petugas Kaunter Di Sektor Awam", "Master's in Business Administration (MBA), Research Project, Faculty of Economics and Administration, University of Malaya,"

Locke, Edwin A. And Latham, Gary P., (1990) "A Theory of Goal Setting and Task Performance", *Eaglewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.*

Maslow, Abraham H., (1979) "Motivation and Personality, 2nd. Edition", New York: Harper and Row Publisher.

McConnell, Scott, "Edwin A. Locke," *100 Voices: an Oral History of Ayn Rand*, 2010, New American Library, pp. 351-352.

Mohd Hasrolnizam Md Noh (EDBM 7-17), "Kajian Tentang Tahap Kepuasan Kerja Di TPPT Sdn.Bhd. Kuala Lumpur", September 2010.

Norhasniza Binti Nordin (EDIM 35-15), "Level of Motivation Among Sales Workers In HSBC Bank Malaysia Berhad", Disember 2011.

N. Danaraj, N "Motivating The Malaysian Worker At Work: The Case of Passenger Car Assembly Industry, University of Malaya," 1983.

www.airod.com.my/dicapai pada 20 Aug 2014.

www.businessballs.com/mcgregor.htm/dicapai pada 01 Oct 2014.

www.nadimalaysia.com/dicapai pada 09 Sep 2014.

www.timvandevall.com/dicapai pada 01 Oct 2014.

www.whatishumanresource.com/dicapai pada 01 Oct 2014.

Zaniah Ahmad. (1998). Hubungan Antara Komitmen Kepada Organisasi Dengan Ganjaran. Tesis Sarjana Sains (Pembangunan Manusia) Universiti Putra Malaysia.

Zulkifli Bin Hamzah, Motivasi Pegawai Profesional Jabatan Kerja Raya: Satu Kajian Kes Di Ibu Pejabat JKR Malaysia, Ijazah Pentadbiran Awam, Laporan Penyelidikan, Fakulti Ekonomi dan Pentadbiran, Universiti Malaya, 1994/95.

LAMPIRAN A

Presiden / Pengarah

Ybhg Tan Sri Dato' Seri Ahmad Johan

YBhg Tan Sri Dato 'Seri Ahmad Johan adalah seorang bekas pegawai tentera yang tamat dari sekolah Infantri Diraja Kanada di Ontario, Kanada dan berkhidmat kepada renjer Malaysia. Beliau meninggalkan tentera dengan berpangkat kapten selepas berkhidmat 10 tahun dalam renjer. Dia menubuhkan Associated Industries Marine Sdn Bhd (AMI), sebuah syarikat usaha sama dengan Yamaha Motors Co Ltd. Beliau adalah pemilik kepada Pembinaan Jayabumi (Sarawak) Berhad (PJSB).

Pengerusi

YBhg Gen Tan Sri (DR) Mohamed Hashim Bin Ali (Retired).

YBhg Gen Tan Sri (DR) Mohamed Hashim Bin Ali pernah dilantik sebagai Panglima Angkatan Tentera pada November 1985 pada tahun 1987, beliau telah dilantik sebagai Panglima Angkatan Tentera dan bertanggungjawab kepada kerajaan mengenai semua perkara kepada Pembelaan negara. Pada masa ini beliau adalah Pengerusi Perwira Niaga Malaysia (PERNAMA), Country Heights Holdings Bhd Group of Companies, Ajinomoto (Malaysia) Bhd. Chiyoda Malaysia.

Timbalan Pengerusi

YBhg Lt Gen Tan Sri Dato' Seri Mohd Yunus Mohd Tasi

YBhg Lt Gen Tan Sri Dato' Seri Mohd Yunus Mohd Tasi menyertai Tentera Udara Diraja Malaysia pada bulan Januari 1960 dan bersara dengan pangkat leftenan umum pada bulan ogos 1993 selepas hampir 33 tahun berkhidmat. Beliau telah berkhidmat dalam pelbagai peringkat dalam tentera udara dari juruterbang biasa hingga akhirnya ketua angkatan udara. Beliau adalah pengerusi tiga syarikat lain.

Pengarah Eksekutif – “*Defence & Business Development*”

YBhg Gen Tan Sri Dato’ Seri Mohd Shahrom Dato’ Nordin.

YBhg Gen Tan Sri Dato’ Seri Mohd Shahrom Dato’ Nordin merupakan bekas Ketua Tentera Darat Malaysia dari Januari hingga September 2003 Sebelum perlantikan ini, beliau merupakan ketua kakitangan di ibu pejabat Angkatan Tentera.

Pengarah / Kumpulan Ketua Pegawai Eksekutif

YBhg Dato’ Mohamad Elkany Ahmad

YBhg Dato’ Mohamad Elkany Ahmad bertanggungjawab untuk pemasaran sistem kumbahan untuk Pembinaan Jayabumi (Sarawak) Berhad (PJSB), anak syarikat PJSL. Beliau Pernah Menjadi CEO PJS Resources Sdn Bhd (PJSR).

Pengarah/Penasihat – Bahagian Korporat dan Kewangan

YBhg Dato’ Haji Mohamad Sham

YBhg Dato’ Haji Mohamad Sham pernah menjadi pengarah urusan perdagangan dan pembangunan hartanah syarikat dan pengarah eksekutif di sebuah syarikat pembinaan.

Pengarah Eksekutif – “*Aerospace Manufacturing & Business Development*”

YBhg Brig Gen Dato’ Abdul Rahim Abdul Rahman RMAF (Retired)

Beliau adalah seorang bekas pegawai dan juruterbang helikopter Nuri, Tentera Udara Diraja Malaysia. Beliau pernah bertanggungjawab untuk operasi udara di Sabah & Sarawak. Beliau pernah menjadi Penasihat Pertahanan di Kedutaan Malaysia di Washington DC. Beliau pernah berkhidmat sebagai ketua delegasi antarabangsa Kementerian Pertahanan ke Rom dalam perancangan pengunduran tentera Malaysia dari Bosnia. Beliau membawa angkatan pasukan bersenjata untuk membantu pihak berkuasa Somalia untuk memulihkan pelabuhan laut dan lapangan terbang Mogadishu.

Pengarah Eksekutif

Ybhg Dato' Zakri Afandi Ismail

Ybhg Dato' Zakri Afandi Ismail adalah ahli CPA Australia dan Akauntan Bertauliah Malaysia dengan MIA. Beliau adalah seorang juruaudit dengan Price Waterhouse dari 1991 tan 1995. Beliau juga adalah seorang pensyarah perakaunan di UTM. Beliau merupakan Ketua juruaudit dalaman EPE Power Corporation Berhad sehingga 1997. Beliau adalah ahli Kumpulan Hal Ehwal Korporat HBN Management Sdn Bhd. Pada masa ini beliau merupakan ahli Lembaga Pengarah beberapa syarikat sendirian berhad. Beliau juga merupakan pengarah Bintang Kinden Corporation Berhad sejak 2010.

Pengarah Bukan Eksekutif

Haji Abdullah Suhaimin Md Yunus

Haji Abdullah Suhaimin Md Yunus pernah berkhidmat didalam kerajaan dalam pelbagai kapasiti seperti Penolong Pengarah Seksyen Ekonomi Makro, Unit Perancang Ekonomi di Jabatan Perdana Menteri, Penolong Setiausaha Pelaburan Luar. Ahli Jawatankuasa di Jabatan Perdana Menteri, Pembantu Setiausaha Utama di bawah Bahagian Biasiswa di Kementerian Pelajaran kemudian dipindahkan kepada Kementerian Kewangan, sebagai Ketua Penolong Setiausaha, Bahagian Pelaburan, Menteri Kewangan Diperbadankan (MOF inc) dan Penswastaaan, Perbendaharaan Persekutuan. Pada masa ini, beliau adalah Bahagian Perancangan Timbalan Setiausaha Bahagian Korporat, Perbendaharaan Persekutuan Kementerian Kewangan.

LAMPIRAN B



**PENGURUSAN DOKUMEN BIL DI JABATAN
SAMO, AIROD SDN.BHD. SUBANG**

**DIPLOMA EKSEKUTIF PENGURUSAN
(PENTADBIRAN DAN OPERASI)**

ZULKIFLI BIN MOHD YUSOF

EDMA 1-51

OKTOBER 2

BORANG SOAL SELIDIK

PENGURUSAN DOKUMEN BIL DI JABATAN SAMO, AIROD SDN.BHD.SUBANG

Tuan / Puan yang dihormati

Assalmualaikum dan salam sejahtera,

Sayugia dimaklumkan bahawa saya adalah pelajar Diploma Eksekutif Pengurusan (Pentadbiran dan Operasi) UMCCED Sesi 2013/2014. Saya kini dalam usaha untuk menyiapkan kertas kajian berkaitan dengan pengurusan dokumen bil di Jabatan SAMO, Airod Sdn.Bhd, Subang.

Saya amat mengharapkan kerjasama tuan / puan untuk memberi maklumbalas secara jujur dan ikhlas berdasarkan penilaian diri sendiri. Tiada penilaian betul atau salah bagi setiap jawapan yang diberikan.

Jawapan dan maklumbalas dari tuan puan tidak akan didedahkan kepada mana-mana pihak yang tiada berkaitan dengan tujuan penyelidikan akademik ini. Tuan puan tidak perlu nyatakan nama pada borang soal selidik dan hanya menyatakan jawapan secara jujur kepada semua soalan yang diberikan.

Kerjasama dari tuan puan amat saya hargai dan didahulukan dengan ucapan jutaan terima kasih

Yang benar,

(ZULKIFLI BIN MOHD YUSOF)

Pelajar Diploma Eksekutif Pengurusan (Pentadbiran & Operasi)

UMCCED Sesi 2013/2014

BAHAGIAN A

LATARBELAKANG RESPONDEN

Soal selidik kajian ini terbahagi kepada 2 bahagian iaitu Bahagian A dan B, saya berharap Tuan/Puan dapat menjawab semua soalan dengan ikhlas.

Sila tandakan pada ruang yang telah disediakan. Jawab satu sahaja untuk setiap soalan.

1. Jantina

Lelaki

Perempuan

2. Umur

25 - 35

36 - 45

46 - 55

3. Jawatan

Manager

LAME

Superintendent

Senior Technician

Technician

4. Bilangan tahun berkhidmat

5 - 10

11 - 15

16 - 20

21 - 25

5. Bilangan Kerja Luar *OBJ* sebulan

- 1 kali
- 2 kali
- 3 kali
- 4 kali
- 4 kali

6. Tempoh menghantar T.E.R

- 1 – 5 hari
- 5 – 10 hari
- 10 – 15 hari
- 15 – 20 hari
- 20 hari

7. Kelulusan Akademik

- SPM
- STPM
- DIPLOMA
- IJAZAH
- LAME

8. Pendapatan sebulan

- RM1500 – RM2000
- RM2001 – RM3000
- RM3001 – RM4000
- RM4001 – RM5000
- RM5000

BAHAGIAN B

BORANG KAJI SELIDIK TAHAP KEPUASAN KERJA DAN PENGURUSAN DOKUMEN BIL

Berikut adalah soalan-soalan berkaitan **ASPEK-ASPEK DALAM PEKERJAAN** anda. Sila baca dengan teliti setiap pernyataan dibawah dan **BULATKAN** pada angka yang menjadi pilihan bagi menyatakan pandangan anda.

Penilaian	Markah
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Agak Setuju	3
Kurang Setuju	2
Tidak Setuju	1

Sila tandakan tahap penilaian anda pada skala 1 hingga 5 pada kotak yang berkenaan bagi setiap kenyataan dibawah:-

A) KEADAAN PEKERJAAN

Bil.	Kenyataan	Penilaian
1	Ruang tempat kerja yang selesa	1 2 3 4 5
2	Rakan sekerja sedia bekerjasama	1 2 3 4 5
3	Perlaksanaan tugas yang kurang membebankan	1 2 3 4 5
4	Waktu kerja yang bersesuaian	1 2 3 4 5
5	Pusing ganti tugas yang sesuai	1 2 3 4 5

B) PENGURUSAN PEKERJA & PENGURUSAN DOKUMEN BIL

Bil.	Kenyataan	Penilaian
1	Faham akan kepentingan dokumen bil	1 2 3 4 5
2	Cukup masa yang diberikan untuk menghantar T.E.R	1 2 3 4 5

3	Pihak pengurusan memberi penerangan tentang pentingnya dokumen bil	1 2 3 4 5
4	Pihak pengurusan sering mengingatkan tentang tarikh penghantaran dokumen bil	1 2 3 4 5
5	Pihak pengurusan bersedia menerima cadangan / pendapat	1 2 3 4 5

C) GAJI / GANJARAN / PELUANG KENAIKAN PANGKAT

Bil.	Kenyataan	Penilaian
1	Gaji yang diterima sangat berpuas hati	1 2 3 4 5
2	Kenaikan pangkat berasaskan prestasi kerja	1 2 3 4 5
3	Dasar kenaikan pangkat yang sangat telus	1 2 3 4 5
4	Peluang kenaikan pangkat adalah tidak terbatas	1 2 3 4 5
5	Peluang untuk menambahkan ilmu pengetahuan	1 2 3 4 5

D) ULASAN DAN CADANGAN

1. Apakah pandangan anda terhadap Jabatan SAMO secara keseluruhan.

2. Apakah cadangan anda untuk menambah baik system pengurusan dokumen bil Jabatan SAMO ini.

Terima kasih di atas kerjasama anda

LAMPIRAN C

SKOR YANG DIPEROLEHI MELALUI BORANG KAJI SELIDIK KE ATAS 30 RESPONDEN

Bil	Kenyataan	Skor	Gred
A) KEADAAN PEKERJAAN		65.4%	B
1	Ruang tempat kerja yang selesa	51%	C
2	Rakan sekerja sedia bekerjasama	85%	A
3	Perlaksanaan tugas yang kurang membebankan	52%	C
4	Waktu kerja yang bersesuaian	86%	A
5	Pusing ganti tugas yang sesuai	53%	C
B) PENGURUSAN PEKERJA & PENGURUSAN DOKUMEN BIL		53.4%	C
1	Faham akan kepentingan dokumen bil	50%	C
2	Cukup masa yang diberikan untuk menghantar T.E.R	54%	C
3	Pihak pengurusan memberi penerangan tentang pentingnya dokumen bil	52%	C
4	Pihak pengurusan sering mengingatkan tentang tarikh penghantaran dokumen bil	60%	B
5	Pihak pengurusan bersedia menerima cadangan / pendapat	51%	C
C) GAJI / GANJARAN / PELUANG KENAIKAN PANGKAT		59%	C
1	Gaji yang diterima sangat berpuas hati	65%	B
2	Kenaikan pangkat berasaskan prestasi kerja	60%	B
3	Dasar kenaikan pangkat yang sangat telus	55%	C
4	Peluang kenaikan pangkat adalah tidak terbatas	50%	C
5	Peluang untuk menambahkan ilmu pengetahuan	65%	B