

HUBUNGAN *PUBLIC SERVICE MOTIVATION* (PSM) DENGAN KOMITMEN KAKITANGAN AWAM: KAJIAN KE ATAS BADAN BERKANUN DI NEGERI KEDAH

Sharifuzah Osman

Nor Azizah Zainal Abidin

Universiti Utara Malaysia, Kedah, Malaysia

fuzah@uum.edu.my

norazizah@uum.edu.my

ABSTRAK

Usaha kerajaan dalam meningkat kualiti perkhidmatan awam di negara ini tidak pernah berhenti malah sentiasa diperhebatkan dari masa ke semasa. Di bawah kepimpinan Datuk Seri Najib Tun Abdul Razak, kualiti sistem penyampaian amat ditekankan. Tagline Satu Malaysia: rakyat didahulukan, prestasi diutamakan merupakan petunjuk bahawa kerajaan amat komited terhadap usaha-usaha meningkatkan sistem penyampaian awam. Walau bagaimanapun, pencapaian matlamat tersebut memerlukan kesungguhan dan motivasi yang tinggi daripada penjawat awam. Tanpa pembolehubah tersebut, peranan sektor awam selaku pemudahcara kepada penciptaan kekayaan negara dan pemelihara kemaslahatan rakyat mungkin tidak dapat dilaksanakan dengan cekap dan berkesan. Kajian berkenaan motivasi dalam kalangan penjawat awam terutamanya di Barat mendapati bahawa komitmen kerja penjawat awam didorong oleh motif ingin berbakti dan menyediakan perkhidmatan yang terbaik kepada rakyat. Motif sedemikian dirujuk sebagai *Public Service Motivation* (PSM) oleh James L. Perry dan Lois Recascino Wise (1990). Kertas kerja ini akan membincangkan tentang (i) tahap PSM dan komitmen terhadap organisasi dan (ii) hubungan antara PSM dengan komitmen kerja penjawat awam berdasarkan hasil kajian yang telah dilaksanakan ke atas sebuah badan berkanun di negeri Kedah.

Kata kunci: *Public Service Motivation* (PSM), komitmen terhadap organisasi (komitmen keorganisasian) dan sektor awam

PENGENALAN

Terminologi *Public Service Motivation* (PSM)¹ merujuk kepada motif atau dorongan yang memberi penekanan terhadap aspek *altruistic* iaitu dorongan yang meningkatkan kecenderungan individu untuk membantu atau memberi khidmat kepada individu lain. Kajian-kajian perbandingan motivasi antara pekerja di sektor awam dan swasta terutamanya di Amerika Syarikat, Belanda, Itali dan Korea Selatan mengesahkan kewujudan motif ini dalam mendorong komitmen kerja penjawat awam (Crewson, 1997; Jurkiewicz, Massey & Brown, 1998; Brewer & Selden, 1998; Malone, 2000; Choi, 2001; Vandenabeele, Hondeghem, Maesschalck & Depré, 2004; Houston, 2005). Malah, PSM turut dilihat sebagai antara faktor yang mampu mengukuhkan sistem penyampaian perkhidmatan (Petrovsky, 2009; Perry & Wise, 1990).

¹ Di sesetengah negara seperti Britain motif tersebut dikenali sebagai *public service ethos*, dan *the common interest ethic* di Kanada (Vandenabeele, et al. 2004).

Kertas kerja ini akan mengupas secara ringkas konsep PSM dan komitmen kakitangan awam terhadap organisasi (komitmen keorganisasian). Seterusnya, perbincangan difokuskan terhadap hubungan di antara kedua-dua pembolehubah tersebut. Perbincangan kertas kerja ini adalah berdasarkan kajian yang dilakukan di sebuah badan berkanun di negeri Kedah.

METODOLOGI KAJIAN

Responden kajian merupakan kakitangan awam yang berkhidmat di salah sebuah badan berkanun di Alor Setar. Seramai 217 orang responden dipilih dengan menggunakan teknik persampelan rawak berstrata (*stratified random sampling*). Teknik ini mengurangkan kesalahan pemilihan sampel kerana sampel dipilih berdasarkan kategori jawatan yang ada (Sekaran, 2003). Penentuan saiz sampel (n) adalah berdasarkan jadual saiz sampel oleh Krejcie dan Morgan. Manakala, penentuan saiz sampel bagi setiap kategori jawatan adalah berdasarkan kepada Jadual 1.

Jadual 1: Kaedah Persampelan

KUMPULAN PERJAWATAN	BILANGAN POPULASI	BILANGAN SAMPEL
Profesional	$N_1=60$	$(N_1/N) \times n = n_1 = 26$
Sokongan	$N_2=440$	$(N_2/N) \times n = n_2 = 191$
Jumlah	$N=500$	$n = 217$

Instrumen kajian ini menggunakan borang soal selidik yang diadaptasi daripada kajian berkenaan PSM yang dijalankan oleh Kim (2005), Naff dan Crum (1999) dan Brewer dan Selden (2005). Sementara ukuran ke atas pembolehubah komitmen terhadap organisasi dibuat berdasarkan item yang dibangunkan oleh *Organizational Commitment Questionnaires* (OCQ) (Mowday, Porter & Steers, 1982). Instrumen ini telah banyak digunakan oleh kebanyakan pengkaji tempatan seperti Yahya, 2003, Hassan, Che Su Mustafa dan Nuredayu, 2003 dan Mohd Zainuddin, 2007.

Public Service Motivation (PSM)

Istilah motivasi teretus daripada perkataan Latin iaitu *movere* yang bermakna bergerak (Ainon, 2004). Motivasi dirujuk sebagai satu konsep yang sangat umum dan kompleks kerana mempunyai darjah kesukaran yang tinggi bagi menilai motif motivasi seseorang individu (Michale Lee Jchew Choy, 1993). Ini kerana, motivasi merupakan satu konsep yang subjektif, berbeza antara individu dengan individu yang lain dan bergantung kepada beberapa faktor seperti gender, tahap pendidikan, umur, aspirasi kerjaya, kehendak untuk berubah dan sebagainya (Hughes dalam Michale Lee Jchew Choy, 1993).

PSM merupakan antara teori motivasi yang mula mendapat perhatian daripada para pengkaji bermula dengan kajian yang dijalankan oleh Rainey pada 1982 dan konstruk pembolehubah ini dibina daripada kajian yang dilaksanakan oleh Knoke dan Wright-Isak (1982) yang kemudiannya diperkukuhkan oleh Perry dan Wise (1990). Secara amnya, sarjana pentadbiran awam menjelaskan bahawa PSM wujud sebagai alternatif bagi menerangkan tingkah

laku penjawat awam seperti pengorbanan diri, kepentingan awam dan kebajikan kepada rakyat yang tidak dapat diperjelaskan dengan tepat oleh teori pilihan rasional² (*public choice theory*) (Perry & Wise, 1990; Vandenabeele et al. 2004; Houston, 2005). Teori tersebut memegang kepada doktrin bahawa individu yang bekerja dalam sektor awam dan sektor swasta mempunyai motif yang sama dalam melaksanakan tugas iaitu mengutamakan kepentingan diri berbanding kepentingan rakyat. Kajian yang dilaksanakan oleh Brewer (2003) misalnya membuktikan bahawa kakitangan awam mempunyai motif berbakti kepada rakyat yang lebih tinggi berbanding dengan kakitangan sektor swasta sekaligus menolak andaian yang diutarakan oleh teori pilihan rasional.

PSM secara ringkas merujuk kepada tingkah laku *altruistic* dan kadangkala tingkah laku prososial yang merujuk kepada tatacara gelagat yang meletakkan kepentingan awam melebihi kepentingan peribadi. Secara khusus beberapa definisi telah diutarakan dalam menjelaskan maksud PSM. James L. Perry dan Wise (1990) dan Lois Recascino Wise misalnya, mendefinisikan PSM sebagai *an individual predisposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions and organisations* (Perry & Wise, 1990). Menurut Perry dan Wise, terma motif merujuk kepada keinginan atau kehendak yang ingin dipenuhi oleh individu. Manakala, Perry (dalam Choi, 2001:15) mentakrifkan PSM sebagai *...needs to perform acts of public service and to contribute to the advancement of the quality of life in society* (Wise dalam Choi, 2001: 15). Manakala bagi Brewer dan Selden (1998) PSM merupakan motif yang mendorong seseorang individu untuk bekerja atau berkhidmat kepada masyarakat. Selain itu, Vandenabeele (2007:4) mentakrifkan PSM sebagai *the belief, values and attitudes that go beyond self-interest or organizational interest, that concern the interest of a larger political entity and that motivate individuals to act accordingly whenever appropriate*. Secara ringkas PSM merujuk kepada motif, kehendak dan keinginan individu untuk menyumbang bakti dan memberi khidmat kepada individu lain.

Teori PSM mengandaikan terdapat empat faktor yang menyebabkan seseorang menyertai sektor awam. Motif-motif tersebut adalah motif rasional atau keinginan/minat terhadap dalam proses pembuatan dasar (*attraction to public policy-making*), motif asas norma (*norm-based motive*) atau komitmen terhadap kepentingan rakyat (*commitment to the public interest*), motif afektif atau emosi yang dirujuk juga sebagai motif belas kasihan (*compassion*), dan motif pengorbanan diri (*self-sacrifice*) (Perry & Wise 1990).

Komitmen Terhadap Organisasi

Komitmen terhadap organisasi seringkali dilihat sebagai antara pembolehubah yang sering dikaji sejak tahun 1970-an, ekoran daripada keupayaannya memperihalkan gelagat individu (Razali, 1998). Pada peringkat awal, komitmen terhadap organisasi dirujuk sebagai tingkah laku atau gelagat tertentu (Porter & Steers dalam Razali, 1998). Kemudian, Mowday, Porter dan Steers (1982) memperihalkan konsep ini sebagai identifikasi individu terhadap organisasi yang disertai. Para sarjana ini mendefinisikan komitmen organisasi melalui tiga

² Teori ini digunapakai secara meluas dalam konteks pentadbiran awam selepas daripada pengenalan falsafah Pengurusan Awam Baru (*New Public Management*). Teori ini menjelaskan tingkah laku negatif individu dalam organisasi.

dimensi iaitu (i) keinginan yang kuat untuk terus kekal bersama organisasi; (ii) kerelaan untuk berusaha lebih gigih demi kepentingan organisasi; dan (iii) menerima kepercayaan, nilai dan matlamat organisasi.

Darjah komitmen kakitangan boleh dizahirkan melalui tingkah laku tertentu. Antaranya, individu yang komited mempunyai kepercayaan yang kuat terhadap organisasi, menerima dan berpegang teguh kepada nilai serta matlamat organisasi, mempunyai kesanggupan untuk meningkatkan daya usaha bagi mencapai matlamat organisasi, berasa bangga dengan organisasi yang dianggotai dan kebiasaannya mempunyai tahap prestasi dan produktiviti yang tinggi serta mempunyai kecenderungan untuk terus kekal dengan organisasi (Yahya, 2003; Steinhaus & Perry, 2006; Colquitt, Lepine & Wesson, 2008).

Kajian berkenaan komitmen terhadap organisasi dalam konteks sektor awam memperlihatkan dapatan data yang pelbagai. Moon (2000), Boyne (2002) dan Steinhaus dan Perry (2006) melaporkan bahawa darjah komitmen penjawat awam adalah rendah. Prosedur kerja yang rigid dan hubungan yang lemah antara ganjaran kewangan dengan prestasi merupakan antara faktor yang menyebabkan komitmen kakitangan awam berada di tahap tersebut (Boyne, 2002). Namun, pengkaji lain seperti Samihah, Razali dan Siti Alida (1999), Siti Hajar (2003) dan Mohamed Fozi (2005) melaporkan bahawa penjawat awam sangat komited dengan organisasi yang disertai. Samihah et al. (1999) mencadangkan agar sikap ini diperkukuhkan lagi dengan menyediakan ruang pekerjaan yang selesa kepada kakitangan selain memberi penekanan terhadap kerjasama antara ahli dalam organisasi.

PSM Dan Komitmen Terhadap Organisasi

Sarjana seperti Colquitt, et al. (2008: 203) yang menyebut bahawa *less is known about the effects of motivation on organizational commitment*. Hal yang sama turut diakui oleh sarjana tempatan seperti Razali (1998) yang menyatakan bahawa kajian berkenaan dengan motivasi dan komitmen kerja jarang diberikan perhatian di Malaysia walaupun kajian lepas membuktikan bahawa kedua-dua pembolehubah ini motivasi mempunyai perkaitan yang signifikan. Kepentingan motivasi sebagai pendorong kepada komitmen kakitangan awam dapat digambarkan sebagaimana yang dinyatakan oleh Behn (1995: 319):

'if legislators, or political executives can find some way to exploit that desire to do meaningful work-to take advantage of the beneficial self-selection that leads people to choose public sector jobs-they may gain help not merely in carrying out standard operating procedures to achieve goals, and not merely in figuring out how to best achieve those goals, but also in determining what goals are both worth pursuing and pursuable'.

Kajian-kajian perbandingan motivasi antara pekerja di sektor awam dan swasta terutamanya di Amerika Syarikat, Belanda, Itali dan Korea Selatan mengesahkan kewujudan PSM dalam mendorong komitmen penjawat awam (Crewson, 1997; Jurkiewicz, et al, 1998; Brewer & Selden, 1998; Malone, 2000; Choi, 2001; Vandenabeele et al, 2004; Houston, 2005; Petrovsky, 2009). Dalam konteks ini para sarjana menyatakan bahawa motif PSM adalah ketara dalam kalangan penjawat awam berbanding kakitangan sektor swasta (Crewson, 1997; Jurkiewicz & Massey, 1998; Brewer & Selden, 1998; Malone, 2000; Choi, 2001; Houston, 2005). Individu yang mempunyai motif PSM dianggap mempunyai ciri-ciri unik di mana

golongan ini memperlihatkan kecenderungan yang rendah terhadap unsur-unsur motivasi berbentuk ekstrinsik atau material seperti gaji, jaminan kerja, peningkatan kerjaya dan sebagainya, sebaliknya mempunyai keinginan untuk berkhidmat dan berbakti kepada rakyat dan mengutamakan kepentingan awam melebihi kepentingan peribadi, (Perry & Wise, 1990; Naff & Crum, 1999; Wright, 2001; Kim, 2005; Bright 2005; Houston, 2005; Cartwright, 2007). Sarjana beranggapan individu sedemikian cenderung untuk membina kerjaya dalam sektor awam kerana sektor ini menyediakan asas bagi memenuhi keperluan motivasi tersebut dan memperlihatkan tingkah laku yang positif dalam pekerjaan (Naff & Crum 1999; Choi, 2001; Houston, 2005; Cartwright, 2007).

Oleh yang demikian, individu dengan ciri PSM berpotensi untuk berusaha gigih dan mempunyai kerelaan yang tinggi untuk bekerja kerana berasaskan sektor awam menyediakan peluang bagi membolehkan mereka menyumbang bakti kepada rakyat (Kim, 2005; Balfour & Wechsler, 1996; Naff & Crum, 1999). Berikutan itu, para sarjana seperti Kim (2005), dan Wright (2001) mengutarakan kepentingan memberi penjelasan berkenaan visi, misi, matlamat dan norma serta persekitaran (Taylor, 2007) yang dapat mengukuhkan lagi motif PSM. Kim (2005), Wright (2001) dan Taylor (2007) berpandangan aktiviti dan persekitaran yang betul dapat mengukuhkan motif PSM dan membolehkan penjawat awam berasaskan bahawa pekerjaan mereka adalah sangat bermakna kepada masyarakat.

Di Malaysia motif PSM seperti belas kasihan, pengorbanan diri, kepentingan awam patriotisme dan sebagainya telah lama diberikan penekanan dan diterapkan dalam pelbagai dasar dan program berkaitan dengan pembangunan tingkah laku penjawat awam. Dasar Kempen Melalui Teladan yang dilancarkan pada tahun 1983 antara lain menekankan prinsip kebertanggungjawaban terhadap negara, bangsa dan agama (Balkis, 2004). Selain itu, nilai-nilai dalam Tonggak 12 turut menyebut sifat seperti komitmen terhadap kerja, belas kasihan, bertimbang rasa, kesanggupan untuk berkorban setiap masa dan sebagainya (Bahagian Pendidikan Islam, Kementerian Pelajaran Malaysia, 2009). Kakitangan awam negara turut memperlihatkan motif PSM dalam diri mereka. Wawancara akhbar Utusan Malaysia dengan seorang Juruanalisis Kriptologi Trup Komputer di 93 Rejimen Semboyan Diraja (RSD) misalnya melaporkan bahawa motif menyumbangkan bakti kepada negara menjadi pendorong kepada beliau untuk menyertai sektor awam (Utusan Malaysia, 1998). Sementara itu, kajian oleh Nor Zaherah (1998) dalam kalangan pentadbir di Universiti Malaya mendapati bahawa responden kajian didorong oleh motif memberi perkhidmatan yang bermutu dan menyumbang bakti kepada universiti.

Hubungan antara PSM dengan komitmen terhadap organisasi secara amnya memperlihatkan penemuan yang tidak setara terutamanya apabila kajian-kajian tertentu memperlihatkan darjah kekuatan hubungan yang berbeza antara kedua-dua pembolehubah dalam kalangan kakitangan awam di negara maju dan di negara membangun. Dalam konteks negara maju, komitmen kerja kakitangan awam di negara berkenaan dikatakan lebih didorong oleh motif PSM (Crewson, 1997; Jurkiewicz, et al, 1998; Brewer & Selden, 1998; Malone, 2000; Choi, 2001; Vandenabeele et al, 2004; Houston, 2005; Petrovsky, 2009). Manakala, kajian-kajian berkenaan PSM di negara membangun mendapati bahawa PSM bukan pendorong utama dalam menggerakkan komitmen terhadap organisasi. Sebaliknya, motif ekstrinsik dilaporkan

mampu memberi implikasi yang lebih positif terhadap komitmen ke atas organisasi berbanding PSM (Bastick³, 2000; Synder, Osland & Hunter⁴, 1996; Freil, 2001). Sarjana seperti Bastick (2002) dan Synder, Osland dan Hunter (1996) berpandangan bahawa sektor awam di negara maju adalah kukuh dan berkemampuan bagi memenuhi keperluan materialistik kakitangannya berbanding dengan negara membangun.

DAPATAN KAJIAN DAN PERBINCANGAN

Bahagian ini akan membincangkan dapatan kajian berdasarkan objektif yang ditetapkan. Perbincangan dipecahkan kepada TIGA (3) bahagian iaitu (i) maklumat demografi; (ii) tahap PSM; dan tahap komitmen terhadap organisasi dan (iii) hubungan di antara PSM dengan komitmen terhadap organisasi.

Maklumat Demografi

Jadual 2 menunjukkan maklumat demografi responden. Daripada 217 borang soal selidik yang diedarkan, sebanyak 188 borang soal selidik telah dipulangkan. Analisis deskriptif bagi kajian ini mendapati responden dalam kajian adalah terdiri daripada 51.9 peratus responden lelaki dan 48.1 peratus responden perempuan. Perbandingan berasaskan kepada komposisi kaum pula mendapati majoriti responden adalah terdiri daripada kaum Melayu, diikuti oleh kaum India, Cina dan lain-lain kaum. Analisa statistik menunjukkan kaum Melayu terdiri daripada 181 orang atau 96.8 peratus, manakala jumlah responden bagi kaum India, Cina dan lain-lain masing-masing adalah seramai tiga orang (1.6 peratus), dua orang (1.1 peratus) dan seorang (0.5 peratus) seorang (0.5 peratus). Dapatan kajian turut mendapati bahawa kebanyakan responden berumur dalam lingkungan 21 tahun hingga 29 tahun (43.9 peratus atau 82 orang), manakala seramai 42 orang responden (22.5 peratus) berumur lebih daripada 50 tahun, ini diikuti dengan responden yang berumur antara 40 tahun hingga 49 tahun, 30 tahun hingga 39 tahun, dan 20 tahun ke bawah dengan bilangan responden bagi setiap kategori umur adalah 36 orang responden, 26 orang responden dan seorang responden. Rekod turut mendapati bahawa daripada 187 orang responden, seramai 20 orang responden adalah terdiri daripada mereka yang berada dalam kelompok pengurusan dan profesional. Baki, iaitu seramai 127 orang responden pula adalah terdiri daripada kakitangan sokongan.

Jadual 2: *Demografi Responden*

PEMBOLEHUBAH	BILANGAN	PERATUSAN (%)
Jantina		
Lelaki	97	51.9
Perempuan	90	48.1
Bangsa		

³ Bastick (2002) menjalankan kajian di terhadap guru-guru pelatih di Jamaica. Beliau menyatakan bahawa motif PSM ketara dalam kalangan penjawat awam di negara maju berbanding dengan negara membangun.

⁴ Para sarjana ini menjalankan kajian dalam kalangan penjawat awam di Latin Amerika.

Melayu	181	96.8
Cina	2	1.1
India	3	1.6
Lain-lain	1	0.5
Umur		
20 tahun ke bawah	1	0.5
21-29 tahun	82	43.9
30-39 tahun	26	13.9
40-49 tahun	36	19.3
50 tahun ke atas	42	22.5
Kumpulan Perkhidmatan		
Pengurusan tertinggi	-	-
Pengurusan & Profesional	20	10.7
Sokongan	167	89.3

Sumber: Data Kajian

Tahap PSM dan tahap komitmen terhadap organisasi

Seterusnya, analisis dibuat untuk mengetahui tahap PSM dan tahap komitmen kakitangan awam terhadap organisasi. Ujian kebolehpercayaan menunjukkan nilai cronbach alpha bagi instrumen kajian ini ialah .674 bagi item PSM dan .798 bagi item komitmen terhadap organisasi. Ini menunjukkan item yang digunakan adalah sah bagi mengukur kedua-dua pemboleh ubah. Chua (2007) menjelaskan bahawa, nilai alpha .65 hingga .95 adalah dianggap memuaskan bagi menilai keupayaan item-item dalam mengukur sesuatu konsep.

Hasil analisis data (seperti dalam Jadual 3) mendapati bahawa majoriti responden mempunyai tahap PSM dan komitmen terhadap organisasi yang tinggi (masing-masing sebanyak 164 responden dan 158 responden). Hanya lima (5) orang responden dan 23 orang responden mempunyai tahap PSM dan komitmen keorganisasian pada paras sederhana dan tiada responden dicatatkan mempunyai tahap PSM dan komitmen yang rendah terhadap organisasi.

Jadual 3: *Tahap PSM dan Tahap Komitmen Responden terhadap Organisasi*

TAHAP	PSM (KEKERAPAN)	KOMITMEN TERHADAP ORGANISASI (KEKERAPAN)
Rendah	0	0
Sederhana	5	23
Tinggi	164	158
Tiada data	17	6

Sumber: Data kajian

Hubungan antara PSM dan Komitmen terhadap Organisasi

Berpandukan Jadual 4, keputusan analisis menunjukkan terdapat perkaitan yang signifikan antara PSM dengan komitmen terhadap organisasi. Rekod mencatatkan nilai $p=0.00$ iaitu lebih kecil daripada aras pengujian yang ditetapkan. Hubungan yang ditunjukkan antara motivasi dan komitmen keorganisasian walau bagaimanapun bersifat rendah. Hubungan ini diinterpretasikan oleh nilai R bersamaan dengan 0.372.

Jadual 4: *Hubungan antara PSM dengan Komitmen Terhadap Organisasi*

PEMBOLEHUBAH	SIGNIFIKAN	PEARSON, R
PSM	.000	.372

** *Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).*

Sumber: Data Kajian

Dapatan hasil kajian mendapati bahawa majoriti responden mempunyai tahap PSM dan komitmen terhadap organisasi yang tinggi. Justeru, tidak menghairankan apabila hasil analisis korelasi menunjukkan adanya hubungan yang positif antara kedua-dua pembolehubah. Ini membuktikan bahawa penjawat awam negara mempunyai motif untuk menyumbang bakti kepada rakyat dan meletakkan kepentingan awam melebihi kepentingan peribadi dan seterusnya mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasi yang dianggotai. Oleh yang demikian, saranan yang dikemukakan oleh Samihah et al. (1999), Kim (2005), Wright (2001) dan Taylor (2007) harus diambil kira. Dalam konteks ini, visi, misi, matlamat dan norma sektor awam perlu diperjelaskan kepada penjawat awam dari masa ke semasa. Selain itu, konteks persekitaran dan aktiviti yang dapat mengukuhkan PSM dan komitmen keorganisasian perlu diberikan penekanan (Samihah et al. 1999, Wright, 2001; Taylor, 2007).

Walaupun keputusan kajian memperlihatkan darjah PSM dan komitmen terhadap organisasi yang tinggi, analisis korelasi mendapati bahawa kekuatan hubungan antara kedua-dua pembolehubah tersebut adalah rendah. Ini memberikan gambaran bahawa terdapat faktor atau motif motivasi lain yang mungkin mempunyai hubungan yang lebih kuat dengan komitmen terhadap organisasi. Oleh yang demikian secara asasnya dapat disimpulkan bahawa dapatan kajian ini setara dengan kajian PSM dan komitmen terhadap organisasi dalam konteks negara membangun. Justeru, kajian lanjut berkenaan PSM dan motif motivasi yang lain perlu dilaksanakan bagi mengenal pasti motif utama yang mampu meningkatkan kerelaan dan daya usaha kakitangan awam terhadap agensi awam yang disertai. Ini adalah penting kerana, pengenalpastian motif motivasi yang sebenar mampu mengukuhkan lagi komitmen terhadap organisasi seterusnya membantu kepada pengukuhan mutu sistem penyampaian perkhidmatan awam negara. Ini selaras dengan apa yang diutarakan oleh Rainey dan Steihauer (dalam Wright, 2001: 558) yang menyebut:

'...greater attention should be given to work motivation if for no other reason than that a better understanding of work motivation is essential to any efforts to understand or even improve the efficiency and effectiveness of public organization.'

KESIMPULAN

Penjawat awam mempunyai motif motivasi yang agak berbeza daripada pekerja sektor swasta. Selain daripada ganjaran berbentuk ekstrinsik dan intrinsik, komitmen penjawat awam terhadap organisasi juga didorong oleh faktor ingin berbakti kepada masyarakat yang dikenali sebagai PSM. Motif motivasi sedemikian perlu dikekalkan dalam kalangan penjawat awam agar ia dapat mendorong kakitangan awam untuk terus memberi khidmat yang tidak berbelah bagi kepada rakyat. Ini adalah penting kerana kejayaan pelaksanaan dasar-dasar yang telah dirancang oleh kerajaan amat bergantung kepada kualiti pelaksanaannya.

RUJUKAN

- Ainon Mohd (2004). *Panduan menggunakan teori motivasi di tempat kerja*. Pahang: PTS Publications & Distributor Sdn. Bhd.
- Balfour D. L & Wechsler, B. (1996). Organizational commitment: Antecedents and outcomes in public organizations. *Public Productivity & Management Review*. 19(3), 256-277. Diakses pada 27 Ogos 2004, daripada Flinders University of South Australia Library.
- Bahagian Pendidikan Islam, Kementerian Pelajaran Malaysia, (2009). Tonggak 12. Diakses pada 4 Januari 2010, daripada <http://www.bpi.edu.my/>
- Balkis Abdul Ghani. (2004). Dasar kepimpinan Melalui Teladan. Dalam Yusof Ismail & Khayati Ibrahim (Editor), *Dasar-dasar kerajaan Malaysia: Tinjauan menyeluruh*, edisi ke-4, hlmn 53-68. Kuala Lumpur: A.S. NOORDEEN
- Bastick, T. (Februari 2000). *The measurement of teacher motivation: Cross-cultural and gender comparisons US Department of education*. Pembentangan kertas kerja di 29th Annual Meeting of the Society for Cross-cultural Research: New Orleans Louisiana USA. Diakses pada 27 Oktober 2007. daripada Perpustakaan Sultanah Bahiyah, Universiti Utara Malaysia & E-Journals.
- Behn, R. (1995). The big question of public management. *Public Administration Review*. 55(4), 313-324. Diakses pada 27 Ogos 2004, daripada Flinders University of South Australia Library.
- Boyne, G. A. (2002). Public and Private Management: What's the difference. *Journal of Management Studies* 39(1) 2002 97-122. Diakses pada 27 Oktober 2007, daripada Perpustakaan Sultanah Bahiyah, Universiti Utara Malaysia & E-Journals
- Brewer, G., A., & Selden, S. C. (1998). Whistle blowers in the federal civil service: New evidence of the public service ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory*, July 1998. Diakses pada 27 Ogos 2004, daripada Flinders University of South Australia Library.
- Bright, L. (2005). Public employees with high levels of public service motivation: Who are they, where are they, and what do they want. *Review of Public Personnel Administration*. 25(2), 138-153. Diakses pada 12 Julai 2007, daripada <http://rop.sagepub.com/cgi/content/abstract/25/2/138>.
- Chua Yan Piaw (2006). *Kaedah penyelidikan*. Kuala Lumpur: Mc Graw Hill
- Choi, D.L. (2001). *A study of public service motivation: The Korean experience*. Tesis PhD. University of Idaho. Diakses pada 26 Oktober 2007, daripada Perpustakaan Sultanah Bahiyah, Universiti Utara Malaysia & E-Journals.

- Choi, D.L. (2004). *Public service motivation and ethical conduct*. Diakses pada 15 April 2007, daripada http://www.kapa21.or.kr/down/2004/IRPA/09_Do_Lim_Choi.pdf
- Colquitt, J. A., Lepine, J.A., & Wesson, M.J. (2008). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Crewson, P.E. (1997). Public-service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect. *Journal of Public Administration and Theory*. Diakses pada 27 Julai 2006, daripada <http://global.umi.pqdweb?Did=000000022738331&Fmt=4&Deli=1&Idx=42&Sid=3&RQT=309&L=1>
- Hassan Abu Bakar, Che Su Mustafa & Nuredayu Omar. (2003). Hubungan komunikasi kepenyelidikan dengan komitmen terhadap organisasi kakitangan Perbadanan Kemajuan Ekonomi Negeri Perlis. Laporan Akhir Penyelidikan. Universiti Utara Malaysia.
- Houston, D.J. (2005). Walking the walk of public service motivation: Public employees and charitable gifts of time, blood, and money. Diakses pada 27 Jun 2006, daripada <http://jpart.oxfordjournals.org/cgi/reprint/mui028?ijkey=OYVjgmqj3ymHP24&keytype=ref>
- Jurkiewicz, C., L., Massey Jr, T.,K., & Brown, R.G. (1998). Motivation in public and private organizations: A comparative study. *Public Productivity & Management Review*. March 1998, 1-8. Diakses pada 27 Ogos 2004, daripada Flinders University of South Australia Library.
- Kim, S. (2005). Individual-level factors and organizational performance in government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 15(2), 245-261. Diakses pada 25 Ogos 2007, daripada Perpustakaan Sultanah Bahiyah, Universiti Utara Malaysia & E-Journals.
- Malone, P.S. (2000). *The role of motivation in government reform: A comparative analysis of executives in the public, nonprofit, and for-profit sectors*. Tesis PhD. The American University. Diakses pada 26 Oktober 2007, daripada Perpustakaan Sultanah Bahiyah, Universiti Utara Malaysia & E-Journals.
- Michale, L. J. C. (1993). *Employees motivation: A case study at the Pos Malaysia Headquarters*. Laporan Akhir Penyelidikan Ijazah Sarjana Pentadbiran Awam, Fakulti Ekonomi dan Pentadbran, Universiti Malaya
- Mohamed Fozi Mat Salih. (2005). *Tahap kepuasan kerja di kalangan guru-guru sekolah menengah*. Laporan Akhir Penyelidikan Ijazah Sarjana Pentadbiran Awam, Fakulti Ekonomi dan Pentadbran, Universiti Malaya
- Mohd Zainuddin B Othman. (2007). *Hubungan di antara kepuasan kerja dan komitmen: Satu kajian di kalangan kakitangan di RTM Kedah Darul Aman dan Perlis Indera Kayangan*. Laporan Akhir Penyelidikan. Universiti Utara Malaysia.
- Moon, M.J. (2000). Organizational commitment revisited in New Public Management: Motivation, organizational culture, sector and managerial level. *Public Performance and Management Review*. 24(2), 177-194, Diakses pada 24 April 2008, daripada Perpustakaan Sultanah Bahiyah, Universiti Utara Malaysia & E-Journals.
- Mowday, R.T., Porter, L. W., Steers, R.M., (1982). Employee-organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover. New York: Academic Press.
- Naff, K. C. & Crum, J. (1999). Working for America: Does public service motivation make a difference? *Review of Public Administration*, 19(4), 5-16. Diakses pada 27 Ogos 2004, daripada Flinders University of South Australia Library.

- Nor Zaherah Mohd Yusof. (1998). *Motivasi pekerjaan di kalangan Pegawai Tadbir Universiti Malaya*. Tesis Sarjana: Universiti Malaya Fakulti Pendidikan
- Perry, J.L. & Wise, L.R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*. May/June 1990, 367-373. Diakses pada 27 Ogos 2004, daripada Flinders University of South Australia Library.
- Petrovsky, N. (2009). Does public service motivation predict higher public service performance? A research synthesis. Diakses pada 5 Januari 2010, daripada <http://www.pmranet.org/conferences/OSU2009/papers/Petrovsky,%20Nicolai.%20Does%20Public%20Service%20Motivation%20Predict%20Higher%20Public%20Service%20Performance%20-%20A%20Research%20Synthesis.pdf>
- Razali Mat Zin (1998). *Participation and commitment among Malaysian professionals*. Bangi: Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Samihah Khalil, Razali Mat Zin & Siti Alida JohnAbdullah (1999). Aras komitmen dan tumpuan minat hidup di kalangan kakitangan penguasa tempatan Kedah. Dalam Razali Mat Zin (Ed.), *Pengurusan organisasi kerja* (ms. 86-107) (2nd ed.). Sintok: Penerbit Universiti Utara Malaysia
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business: A skill building approach*. (4th ed). New York: John Wiley & Sons
- Siti Hajar Samad. (2003). *Tahap komitmen kakitangan terhadap organisasi: Satu kajian kes di Perbadanan Kemajuan Kraftangan Malaysia, Kuala Lumpur*. Tesis Sarjana. Universiti Utara Malaysia.
- Steinhaus, C. S., & Perry, J. L. (1996). Organizational commitment: Does sectors matter? *Public Productivity & Management Review*. 91(3), 278-288. Diakses pada 22 April 2008, daripada Perpustakaan Sultanah Bahiyah, Universiti Utara Malaysia & E-Journals
- Synder, M. Osland, J & Hunter, L. (1996). Public and private organizations in latin America: A comparison of rewards perferences. *International Journal of Public Sector Management* Vol 9 no. 2 ms 15-27
- Utusan Malaysia. (1998). Kpl. Mohd Shafri utamakan kepuasan kerja. Diakses pada 3 September 2007, daripada Utusan Online.
- Vandenabeele, W., Hondeghem, A., Maesschalck, J., & Depré, R. (2004). Values and motivation in Public Administration in an International Comparative Perspective. *EGPA 2004 Annual Conference*. Diakses pada 27 Ogos 2006, daripada http://soc.kuleuven.be/io/ethics/paper/Paper%20WS2_pdf/Vandenabeele&Hondeghem.pdf
- Vandenabeele, (2007). Leadership promotion of public values: Public Service Motivation as a leadership strategy in the public sector. Diakses pada 4 Januari 2010, daripada <http://www.ipa.udel.edu/3tad/papers/workshop4/Vandenabeele.pdf>
- Wright, B. E. (2001). Public-sector work motivation: A review of the current literature and a revised conceptual model. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 11(4), 559-586. Diakses pada 27 Ogos 2004, daripada Flinders University of South Australia Library
- Yahya Don. (2003). *Hubungan motivasi dengan kepuasan kerja dan komitmen keorganisasian antara guru besar Sekolah Kebangsaan dan Sekolah Jenis Kebangsaan Cina*. Laporan Akhir Penyelidikan Sekolah Sains Kognitif dan Pendidikan, Universiti Utara Malaysia.