

PROSIDING **SEMINAR** **KEBANGSAAN** **SAINS, TEKNOLOGI & SAINS SOSIAL**

27 ~ 28 MEI 2002

HOTEL VISTANA, KUANTAN, PAHANG

Anjuran :



Universiti Teknologi MARA
Cawangan Pahang

Dengan Kerjasama



Kerajaan
Negeri Pahang Darul Makmur

JILID 1



PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DALAM ORGANISASI SEKTOR AWAM

Hashim Azmi Che Noh
Abdul Razak Kamaruddin

Kolej Universiti Sains & Teknologi Malaysia

Abstrak Kertas ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh iklim organisasi dalam menentukan kepuasan kerja individu dalam organisasi awam di Malaysia. Ianya juga melihat tentang peranan faktor status organisasi yang akan mewujudkan perbezaan dalam persepsi iklim organisasi dan tahap kepuasan kerja kakitangan. Dengan menggunakan kaedah pensampelan berstrata, sebanyak 14 jabatan persekutuan dan negeri telah digunakan sebagai sampel kajian. Daripada organisasi ini seramai 263 responden telah ditemubual melalui soal selidik dengan soalan-soalan tentang persepsi iklim kerja dan kepuasan mereka. Data yang dikumpul kemudiannya dianalisis oleh pakej SPSS dengan menggunakan statistik ujian-t dan korelasi *Pearson*. Dapatan kajian mendapati adanya hubungan signifikan di antara iklim organisasi dan kepuasan kerja. Dimensi tanggungjawab, ganjaran, tahap prestasi, perhubungan dan identiti menonjolkan hubungan yang lebih kuat dengan kepuasan kerja bagi agensi persekutuan berbanding dengan agensi negeri. Begitu juga terdapat perbezaan iklim organisasi dan tahap kepuasan kerja bagi kedua-dua agensi yang mana agensi persekutuan mempamerkan iklim organisasi yang lebih positif dan kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Kata Utama Iklim organisasi, kepuasan kerja, sektor awam

PENGENALAN

Organisasi adalah satu sistem yang terbuka dan ia akan sentiasa berkait rapat dengan faktor-faktor kontingensi seperti budaya dan teknologi. Faktor-faktor ini akan sentiasa berubah dengan cepat dan di luar jangkaan (Hodge, Anthony dan Gales, 1996). Oleh itu faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi pekerja terhadap persekitaran dalaman dan amalan di organisasi mereka yang bersesuaian pada hari ini mungkin tidak lagi sesuai dimasa akan datang. Keadaan ini boleh memberi kesan kepada sikap dan tingkahlaku pekerja yang boleh ditonjolkan melalui reaksi mereka terhadap pekerjaan dan organisasi.

Organisasi yang berbeza mempunyai corak pengurusan yang berbeza, manakala dalam organisasi yang sama pula, perubahan terhadap amalan serta struktur pengurusan memungkinkan perubahan pada tahap kepuasan sedia ada. Agensi sektor awam di Terengganu tidak terkecuali dalam mengalami perubahan ini ekoran dari perubahan dalam corak pengurusan dan polisi pentadbiran. Perubahan tersebut setidak-tidaknya mempunyai sedikit-sebanyak perkaitan dengan perubahan yang berlaku dalam pucuk pimpinan politik negeri.

Menurut buku Rancangan Malaysia Kelapan (2001), dikatakan bahawa sektor awam telah pun mempertingkatkan kecekapan dan keberkesanan jentera pentabirannya sepanjang tempuh Rancangan Malaysia Ketujuh melalui pembaharuan dalam struktur, sistem, prosidur, keutuhan pengurusan dan etika kerja. Usaha ini akan diteruskan lagi secara aktif dalam Rancangan Malaysia Kelapan (2001-2005) bagi mengukuh dan meningkatkan lagi jentera pentadbiran untuk menghasilkan perkhidmatan yang berkualiti. Tumpuan lebih diberikan terhadap disiplin dan tatakelakuan pekerja melalui penguatkuasaan disiplin yang berkesan dengan menggunakan elemen psikologi.

Persoalannya adalah, setakat manakah perancangan, saranan serta langkah-langkah yang telah diperkenalkan oleh pihak kerajaan bagi penambahbaikan sistem pengurusan sebelum ini boleh memberi kesan terhadap amalan pengurusan sediaada dalam mempengaruhi sikap pekerja dan adakah laporan yang dimaksudkan tersebut benar dalam konteks agensi awam di Terengganu. Disamping itu adakah peningkatan kecekapan organisasi melalui pembaharuan yang dikatakan berkenaan setara di antara kedua-dua agensi awam negeri dan persekutuan terlibat.

Berdasarkan satu laporan yang dikeluarkan oleh unit pembangunan staf salah sebuah agensi negeri yang terlibat dengan kajian ini, pada tahun 1999 sahaja, selain dari melaksanakan program sepertimana yang diperkenalkan oleh kerajaan melalui pekeliling perkhidmatan awam yang dikeluarkan, sebanyak 13 siri bengkel, kursus dan ceramah kesedaran juga turut diadakan. Namun rumusan yang dibuat mendapati bahawa program-program berkenaan tidak sangat membantu dalam mengubah sikap serta pandangan kakitangan terhadap pekerjaan mereka. Sikap seperti ponteng, lewat datang bekerja dan selalu keluar dari tempat kerja atas urusan peribadi dilaporkan menjadi satu masalah yang agak ketara dalam organisasi berkenaan.

Oleh itu kajian ini bertujuan untuk melihat kepada hubungan di antara iklim organisasi dalam menentukan kepuasan kerja seseorang individu yang bekerja dalam sektor awam negeri dan persekutuan di negeri Terengganu serta untuk menentukan perbezaan yang mungkin wujud dalam iklim organisasi dan tahap kepuasan kerja bagi kedua-dua status organisasi terlibat.

Dalam perkaitan ini, organisasi terutamanya yang berorientasikan pelanggan, kepuasan pelanggan dalaman (pekerja) perlu dititikberatkan terlebih dahulu dalam usaha untuk menentukan kepuasan terhadap pelanggan luaran (pengguna). Perkhidmatan berkualiti yang bakal diberikan kepada pelanggan luaran bergantung sepenuhnya kepada pekerja yang ditugaskan untuk memberikan perkhidmatan tersebut. Sehubungan dengan itu, semua aspek berkait dengan kepuasan bekerja individu dalam sesebuah organisasi perlu diteliti bagi menjamin kualiti perkhidmatan keseluruhannya.

SOROTAN LITERATUR

Iklim Organisasi

Barry dan Derek (1999) mendefinisikan iklim organisasi sebagai atmosfera organisasi yang menyerlah merangkumi perasaan dan emosi individu dalam lingkungan organisasi berkenaan. Ia juga merupakan persepsi tentang keadaan atau situasi kerja dalam organisasi. Perasaan dan sikap pekerja ini boleh memberi kesan terhadap cara bagaimana mereka melaksanakan kerja.

Kajian telah menunjukkan bahawa 50% hingga 70% faktor yang mempengaruhi iklim organisasi adalah ditentukan oleh corak kepimpinan dan gaya pengurusan sesebuah organisasi (Watkin, 2001). Pengkaji ini turut mendapati pengurus yang berpengalaman dalam soal pengurusan akan dapat mewujudkan iklim organisasi yang sihat, meninggikan prestasi kerja individu serta keseluruhan organisasi di samping boleh meningkatkan lagi keuntungan kepada organisasi.

Dalam satu kajian, Poon dan Raja Azimah (1989) mendapati pekerja terutamanya yang terlibat dengan tugas pengeluaran akan lebih mendapat kepuasan sekiranya persekitaran kerja tersebut dicirikan oleh sifat keterbukaan, penuh dengan sokongan, suasana kerja yang mesra, penetapan darjah pencapaian yang tinggi, polisi dan skop tugas yang jelas serta amalan sistem gaji yang saksama.

Seterusnya Shadur, *et al.*, (1999) menjalankan kajian untuk melihat perkaitan di antara iklim organisasi dan penglibatan pekerja mendapati penglibatan akan meningkat dan lebih berkesan dalam organisasi yang mempunyai suasana kerja yang mengembirakan. Organisasi yang mengamalkan pemberian sokongan kepada pekerja akan menjadi penentu kepada tingkahlaku positif pekerja terutama dalam meningkatkan penglibatan dan komitmen pekerja (Shore dan Wayne, 1993). Keadaan ini menurut pengkaji tersebut lagi akan meningkatkan tahap komunikasi dan semangat sepasukan dengan pembentukan atmosfera yang sentiasa bekerjasama serta sifat keterbukaan di kalangan anggotanya.

Kepuasan kerja

Individu yang baru bekerja akan menerima apa saja bentuk kerja yang ditawarkan tetapi apabila mereka telah lama bekerja, pandangan terhadap kerja akan menjadi lebih luas dan bermakna. Kerja bukan sahaja sebagai punca pendapatan tetapi lebih kepada pemuas terhadap kehendak lain seperti inginkan kepada persaingan, kuasa, pencapaian yang lebih tinggi serta bagi menentukan pandangan awam terhadap diri mereka (Sabitha, Rosniah dan Siti Alida, 1994). Perubahan kepada keperluan individu dalam alam pekerjaan tersebut berlaku selaras dengan keperluan dari faktor ekstrinsik kepada intrinsik sepertimana yang diterangkan oleh teori Motivasi Dwi-Faktor

Herzberg (1966) serta keperluan diperingkat hirarki yang lebih tinggi yang merangkumi keperluan penghargaan diri dan pencapaian hasrat diri berdasarkan teori Motivasi Keperluan Maslow (1970).

Dengan demikian, individu tersebut akan bertindak secara positif seperti gembira, seronok dan bangga apabila keperluan dan kepuasan yang mereka harapkan dalam dunia pekerjaan dipenuhi dan boleh dimanfaatkan. Sebaliknya tindakan secara negatif seperti geram, marah, jemu serta tidak puas hati akan diambil apabila keperluan mereka gagal diperolehi dan ini akan memberi kesan yang besar kepada kemajuan organisasi terlibat (Abdul Shukor, 1991).

Janice (1997) juga merumuskan perkara yang serupa. Menurut pengkaji tersebut kepentingan dalam kepuasan kerja amat perlu diutamakan kerana akibat dari ketidakpuasan akan menyebabkan tingkahlaku seperti ponteng dan peralihan kerja. Bagi pekerja itu sendiri, ketidakpuasan juga akan mengakibatkan gangguan terhadap kesihatan fizikal dan mental. Pekerja yang mempunyai tahap kepuasan kerja yang tinggi akan menguntungkan dan menjadi aset yang penting kepada organisasi. Manakala menurut Robert, *et. al.*, (1995) pula terdapat perhubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan kecermelangan seseorang individu, kesihatan fizikal dan mental serta kepuasan hidup. Tambah mereka lagi, ketidakpuasan dalam kerja juga boleh membangkitkan pelbagai perasaan seperti kekecewaan, ponteng kerja, pertukaran kerja, kecelaruan fikiran dan kesihatan fizikal serta konflik dalaman organisasi.

Dalam konteks ponteng kerja yang diakibatkan dari ketidakpuasan akan menyebabkan kerugian yang besar kepada organisasi. Kajian mendapati kos yang diakibatkan dari ponteng kerja bagi keseluruhan firma di Amerika Syarikat pernah mencecah sehingga US \$40 billion setahun (Jennifer dan Gareth 1996). Dari sudut pandangan pekerja, Kathrine dan Cynthia (1998) menjelaskan kepuasan kerja adalah merupakan kehendak yang lahir dalam diri seseorang, manakala di pihak pengurusan atau organisasi pula, kepuasan kerja perlu diberi keutamaan kerana kesan darinya boleh mengakibatkan perkara-perkara negatif seperti ponteng, tukar kerja dan tidak bertanggungjawab.

Sebagai langkah yang proaktif, Robert, *et. al.*, (1995) sekali lagi menyarankan agar setiap majikan berwaspada dan memastikan kedudukan tahap kepuasan kerja terutama bagi pekerja yang telah lama berkhidmat. Keadaan ini disebabkan pekerja yang telah lama berkhidmat mempunyai potensi yang tinggi untuk menukar kepada pekerjaan lain ataupun meletakkan jawatan. Perkara ini jika berlaku akan merugikan organisasi kerana perbelanjaan yang besar telah dikeluarkan bagi tujuan latihan kepada mereka dan perbelanjaan yang serupa diperlukan lagi untuk pengambilan serta melatih kakitangan baru. Saranan tersebut selaras dengan dapatan oleh Jennifer *et. al.*, (1996) di mana akibat dari perletakan jawatan akan berlakunya pemisahan ahli dalam kumpulan kerja dan sekiranya melibatkan tugas yang penting, ia akan menimbulkan masalah yang besar kepada organisasi. Rumusan dari perbincangan di atas kajian ini memaparkan tiga hipotesis iaitu:

- H1: *Terdapatnya perbezaan yang signifikan untuk iklim organisasi di antara agensi awam negeri dan persekutuan*
- H2: *Terdapatnya perbezaan yang signifikan bagi tahap kepuasan kerja individu dalam agensi awam negeri dan persekutuan*
- H3: *Iklim organisasi mempunyai perkaitan yang signifikan dengan kepuasan kerja individu bagi kedua-dua agensi awam negeri dan persekutuan.*

METODOLOGI

Persampelan

Sebanyak empat belas jabatan kerajaan di Terengganu telah dipilih sebagai sampel kajian yang melibatkan tujuh agensi negeri dan tujuh agensi persekutuan. Kedua-dua jenis agensi ini diambil kira dalam kajian ini bertujuan untuk membandingkan kedudukan iklim organisasi dan tahap kepuasan kerja individu yang bekerja di agensi tersebut. Sebanyak 306 borang soal selidik telah diedarkan kepada kakitangan jabatan-jabatan berkenaan dengan menggunakan kaedah persampelan berstrata untuk memastikan keseragaman jenis sampel dalam strata yang sama iaitu jabatan negeri dan persekutuan. Instrumen soal selidik diisi sendiri oleh responden (self-administered) mengikut kesesuaian masa mereka. Setelah satu minggu, borang-borang tersebut telah dipungut semula oleh penyelidik dan proses survei ini mengambil masa selama tiga minggu. Kadar pulangan yang diterima adalah sebanyak 263 soal selidik iaitu sebanyak 86% pulangan dan bilangan ini digunakan untuk tujuan analisis.

Profil Responden

Daripada 263 responden, 140 adalah kakitangan lelaki (53%) dan 123 terdiri dari pekerja wanita (47%). Kumpulan Pengurusan dan Profesional diwakili oleh 41 orang (16%) manakala kumpulan Sokongan adalah seramai 222 orang (84%). Hampir separuh daripada responden (46%) adalah dalam lingkungan umur 36-45 tahun, diikuti dengan umur 26-35 tahun (32%) dan selebihnya berumur 46-55 tahun (20%). Dari segi status jabatan pula, 151 terdiri dari kakitangan agensi negeri (57%) dan 112 kakitangan adalah dari agensi persekutuan (43%).

Analisis Kebolehpercayaan Inventori

Data primer yang di perolehi dari kerja-kerja lapangan dianalisis bagi menentukan pekali kebolehpercayaan instrumen dengan melibatkan inventori/kenyataan yang digunakan dalam kajian. Melihat kepada Jadual 1, didapati nilai pekali kebolehpercayaan agak tinggi (0.6 ke 0.8) kecuali beberapa dimensi seperti struktur dan tanggungjawab. Menurut Sekaran (2000), nilai pekali kebolehpercayaan yang melebihi 0.6 selalunya digunakan untuk tujuan kajian. Bagaimanapun Nunnally (1978) mengesyorkan agar nilai pekali yang tidak kurang dari 0.5 masih boleh di terima, begitu juga menurut Smith dan Glass (1987), di mana nilai *Cronbach alpha* yang melebihi daripada 0.50 sudah memenuhi kriteria yang piawai bagi sesuatu alat pengukuran. Berdasarkan alasan-alasan di atas, maka alatukur berkenaan bolehlah diterima dari segi kebolehpercayaannya dalam konteks kajian ini.

Jadual 1
Kebolehpercayaan Skala

Dimensi	Bilangan Item yang dikekalkan	Alpha (N=263)
IKLIM ORGANISASI		
Struktur	4	0.5609
Tanggungjawab	5	0.5565
Ganjaran	6	0.6454
Tahap Prestasi	7	0.6669
Sokongan	5	0.7432
Perhubungan	5	0.7616
Identiti	4	0.6052
KEPUASAN KERJA		
Kepuasan Kerja keseluruhan	9	0.8579

ANALISIS DATA

Perbezaan Persepsi Terhadap Iklim Organisasi (H1)

Hipotesis 1 menyatakan terdapatnya perbezaan yang signifikan dalam iklim organisasi di antara agensi awam negeri dan persekutuan. Keputusan ujian-t menunjukkan wujudnya perbezaan yang signifikan dalam persepsi terhadap iklim organisasi bagi kedua agensi berkenaan [$t(261) = -4.56, p < 0.001$]. Perbezaan yang signifikan dengan nilai min yang besar bagi agensi persekutuan menandakan bahawa iklim organisasi bagi agensi persekutuan adalah lebih baik berbanding dengan agensi negeri. Sehubungan itu Hipotesis 1 dapat diterima (lihat Jadual 2).

Jadual 2 juga menunjukkan hasil ujian-t untuk melihat dimensi mana yang terdapat perbezaan yang signifikan bagi ketujuh-tujuh dimensi iklim organisasi yang digunakan. Berdasarkan analisis berkenaan di dapati lima dari tujuh dimensi iklim organisasi berkenaan menunjukkan perbezaan min yang signifikan. Ganjaran [$t(261) = -4.88, p < 0.001$]; tahap prestasi [$t(261) = -2.67, p < 0.01$]; perhubungan [$t(261) = -4.50, p < 0.001$]; sokongan [$t(261) = -2.46, p < 0.05$] dan identiti [$t(261) = -3.60, p < 0.001$] muncul sebagai dimensi iklim organisasi yang menunjukkan perbezaan signifikan di antara agensi negeri dan persekutuan. Nilai min yang lebih besar bagi agensi persekutuan menunjukkan bahawa kelima-lima dimensi tersebut dipraktikkan dengan lebih positif berbanding dengan agensi negeri.

Jadual 2
Perbezaan Persepsi Terhadap Dimensi-Dimensi Iklim Organisasi

Dimensi	Agensi Negeri (N=151)		Agensi Persekutuan (N=112)		dk	Nilai t	Sig. t
	Min	S. Piawai	Min	S. Piawai			
1. Struktur	10.68	1.94	10.45	2.19	261	0.90	0.371
2. T/jawab	15.13	2.08	15.55	1.80	261	-1.75	0.082
3. Ganjaran	14.30	2.62	15.89	2.64	261	-4.88	0.000
4. Prestasi	19.93	2.44	20.76	2.53	261	-2.67	0.008
5. Hubungan	13.51	2.49	14.83	2.16	261	-4.50	0.000
6. Sokong	14.15	2.61	14.92	2.34	261	-2.46	0.015
7. Identiti	12.21	1.75	13.01	1.84	261	-3.60	0.000
Iklim	99.89	9.73	105.41	9.65	261	-4.56	0.000

Perbezaan Tahap Kepuasan Kerja (H2)

Perbincangan selanjutnya adalah untuk menilai Hipotesis 2 kajian iaitu menentukan samada terdapat perbezaan signifikan dalam tahap kepuasan kerja kakitangan di antara kedua-dua status agensi terbabit. Daripada analisis ujian-t, Jadual 3 menunjukkan nilai min bagi kepuasan kerja di antara agensi negeri dan persekutuan. Untuk tujuan perbandingan, nilai min ini dibahagikan dengan sembilan kenyataan kesemuanya dan berdasarkan skala 1 hingga 5, min tahap kepuasan kerja bagi agensi negeri adalah 3.36 manakala bagi agensi persekutuan pula adalah 3.72. Perbezaan nilai min yang agak besar ini didapati signifikan dengan $t(261) = -5.10, p < 0.001$. Dapatan ini menunjukkan wujudnya perbezaan yang signifikan dalam tahap kepuasan kerja di antara pekerja agensi negeri dan persekutuan yang mana tahap kepuasan adalah lebih tinggi pada agensi persekutuan. Sehubungan dengan itu Hipotesis 2 juga dapat diterima.

Jadual 3
Perbezaan Dalam Tahap Kepuasan Kerja

Agensi Negeri (N=151)		Agensi Persekutuan (N=112)		dk	Nilai t	Sig. t
Min	S. Piawai	Min	S. Piawai			
30.27	5.45	33.52	4.60	261	-5.101	0.000

Nota: Signifikan pada aras keyakinan 0.05 (dua hujung)

Hubungan Antara Iklim Organisasi dengan Kepuasan Kerja (H3)

Hipotesis 3 adalah untuk melihat perkaitan di antara iklim organisasi dan kepuasan kerja di kalangan pekerja. Untuk menjawab hipotesis ini, hasil dari analisis korelasi dipaparkan sepertimana Jadual 4. Dapatan kajian menunjukkan iklim organisasi bagi kedua-dua agensi negeri ($r = 0.566, p < 0.001$) dan persekutuan ($r = 0.644, p < 0.001$) mempunyai perkaitan yang signifikan dengan kepuasan kerja. Nilai r yang positif menandakan penambahbaikan dalam iklim organisasi akan turut meninggikan lagi tahap kepuasan kerja di kalangan kakitangan. Perkaitan positif dengan nilai r yang lebih besar bagi agensi persekutuan (0.644) berbanding dengan agensi negeri (0.566) seterusnya memberikan tahap kepuasan kerja di kalangan pekerja agensi persekutuan adalah lebih tinggi.

Berdasarkan dimensi; Tanggungjawab, ganjaran, tahap prestasi, perhubungan dan identiti didapati mempunyai nilai pekali korelasi yang lebih tinggi bagi agensi persekutuan berbanding dengan agensi negeri. Dalam hal ini, semakin

tinggi dalam nilai tersebut akan meneguhkan hubungan di antara dimensi-dimensi berkenaan dengan kepuasan kerja. Nilai pekali korelasi yang tinggi ini menggambarkan kelima-lima dimensi berkenaan adalah lebih baik dari segi praktiknya di jabatan persekutuan dan ini turut menyumbangkan kepada tahap kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Jadual 4
Perkaitan Dimensi-Dimensi Iklim Organisasi Dengan Kepuasan Kerja

Dimensi	Agensi Negeri (N=151)		Agensi Persekutuan (N=112)	
	r	Sig.	r	Sig.
1. Struktur	0.186*	0.022	0.032	0.735
2. Tanggungjawab	0.237**	0.003	0.393**	0.000
3. Ganjaran	0.361**	0.000	0.397**	0.000
4. Tahap Prestasi	0.455**	0.000	0.563**	0.000
5. Perhubungan	0.552**	0.000	0.618**	0.000
6. Sokongan	0.431**	0.000	0.313**	0.001
7. Identiti	0.432**	0.000	0.487**	0.000
Iklim	0.566**	0.000	0.644**	0.000

RUMUSAN DAN CADANGAN

Kajian ini menunjukkan persepsi terhadap iklim organisasi adalah lebih positif di kalangan kakitangan agensi persekutuan berbanding kakitangan agensi negeri. Manakala persepsi berdasarkan pecahan dimensi pula menunjukkan enam daripada tujuh dimensi tersebut iaitu tanggungjawab, ganjaran, tahap prestasi, perhubungan, sokongan dan identiti juga mempamerkan skor min agensi persekutuan adalah lebih tinggi. Dapatan ini membuktikan bahawa secara keseluruhannya iklim organisasi bagi jabatan di bawah agensi persekutuan adalah lebih positif berbanding dengan agensi negeri. Penemuan kajian melalui persepsi secara kolektif di kalangan pekerja ini penting untuk menggambarkan kedudukan sebenar amalan berkaitan dengan pengurusan serta atmosfera tempat kerja di agensi masing-masing yang seterusnya boleh memberi gambaran samada kakitangan yang terlibat menyukai atau sebaliknya.

Perbezaan dalam persepsi ke atas keenam-enam dimensi tersebut dapat menerangkan tentang perbezaan dalam amalan pengurusan yang wujud bagi kedua-dua agensi berkaitan. Dalam kes tanggungjawab misalnya dapatan kajian ini memberi makna amalan pemberian tanggungjawab yang selaras dengan kewibawaan serta skop tugas yang ditetapkan adalah agak kurang di agensi negeri. Pemberian tanggungjawab ini merangkumi peluang bagi pekerja menggunakan budibicaranya sendiri untuk membuat keputusan dalam lingkungan tugas yang ditetapkan serta kebebasan menggunakan inisiatif dan menilai sendiri hasil kerja yang telah mereka laksanakan.

Kurangnya pemberian ganjaran khususnya yang berkaitan dengan ganjaran pencapaian telah menunjukkan perbezaan yang serupa. Hal-hal yang bersangkutan dengan ganjaran yang merangkumi juga pemberian pengiktirafan terhadap pencapaian prestasi kerja yang baik boleh mengurangkan tekanan di tempat kerja dan ianya sangat berkesan untuk memotivasikan pekerja jika ia dilaksanakan pada masa sebenar iaitu ketika sesuatu kejayaan itu diperolehi (Metzler, 1998). Dalam perkaitan ini, ganjaran walau pun dalam bentuk bukan kewangan yang merangkumi pengiktirafan, pujian melalui perkataan, serta majlis penghargaan perlu diperbanyakkan dalam agensi terbabit kerana ianya boleh meningkatkan komitmen, kepuasan bekerja dan mengukuhkan hubungan di antara pengurusan dengan pekerja. Selain dari itu pihak pengurusan di agensi tersebut juga perlu menjadikan pujian

terhadap hasil kerja yang baik sebagai satu amalan organisasi kerana elemen berkenaan juga dipercayai mampu menyumbang kepada pembentukan atmosfera tempat kerja yang lebih positif.

Seterusnya bagi dimensi perhubungan, pembentuk iklim yang lebih positif memerlukan perhubungan di antara sesama pekerja serta pekerja dengan pihak pengurusan dipertingkatkan lagi. Dalam hal ini matlamat organisasi tidak akan tercapai sekiranya pihak pengurusan tidak berupaya untuk mewujudkan dan mengekalkan suasana serta persekitaran kerja yang membolehkan pekerja sentiasa bekerjasama dalam satu kumpulan kerja bagi pencapaian matlamat yang sama. Ini kerana kewujudan semangat sepasukan di kalangan pekerja akan dapat membantu menyelesaikan banyak masalah dalam organisasi dan sekaligus akan menambahkan produktiviti serta dapat meningkatkan tahap kepuasan pelanggan.

Sokongan samada daripada rakan sekerja ataupun pihak pengurusan akan dapat mewujudkan sikap bekerjasama disamping meningkatkan perasaan percaya-mempercayai di kalangan pekerja serta pihak pengurusan. Dalam pembentukan iklim organisasi yang lebih positif, perkara-perkara yang berkaitan dengan sokongan terutamanya dari pihak pengurusan perlu dipertingkatkan lagi. Begitu juga dengan identiti, peningkatan dalam semua perkara yang membentuk iklim organisasi akan meningkatkan lagi perasaan kebanggaan, ketaatan serta kesetiaan di kalangan pekerja terhadap organisasi mereka. Perkara ini secara tidak langsung akan meningkatkan lagi produktiviti organisasi. Penambahbaikan terhadap iklim organisasi akan secara langsung membawa kepada peningkatan dalam perkara-perkara yang berkaitan dengan identiti di agensi terbabit.

Penemuan di atas berjaya membezakan tahap-tahap pelaksanaan elemen yang membentuk iklim organisasi bagi kedua-dua agensi negeri dan persekutuan yang sekaligus dapat menerangkan sebab kenapa wujudnya perbezaan di mana pekerja di jabatan-jabatan agensi persekutuan secara kolektif meletakkan persepsi yang lebih positif berbanding dengan pekerja agensi negeri terhadap iklim organisasi di tempat kerja mereka.

Hasil kajian juga mendapati tahap kepuasan kerja di kalangan kakitangan jabatan-jabatan agensi persekutuan berada pada tahap yang lebih tinggi berbanding dengan agensi negeri. Walaupun terdapat perbezaan dalam tahap tersebut, namun dalam usaha mempertingkatkan lagi kepuasan kerja sedia ada, kedua agensi terbabit perlu memberi tumpuan terutamanya terhadap perkara-perkara yang berkaitan dengan peluang pekerja untuk melengkapkan diri demi kemajuan masa depan masa depan mereka di agensi terbabit. Di samping itu pihak pengurusan juga perlu mengutamakan hal yang berkaitan dengan penggunaan kemahiran yang dimiliki oleh pekerja serta memberi ruang yang lebih untuk pekerja bagi menetapkan matlamat mereka dalam kerja.

Sehubungan dengan itu dalam usaha bagi melengkapkan diri pekerja demi kemajuan masa depan mereka, ianya boleh dilakukan melalui pendedahan yang lebih kepada latihan, kursus serta seminar, maklumat tentang tugas yang secukupnya dan tanggungjawab dalam membuat keputusan yang berkaitan dengan kerja mereka. Pihak pengurusan mungkin beranggapan bahawa perangai dan tingkah laku pekerja susah untuk diubah dan dengan itu mereka tidak meletakkan kursus dan latihan kepada pekerja sebagai satu faktor yang penting. Banyak kajian yang dijalankan telah berjaya membuktikan bahawa pekerja yang diberi latihan dan pendedahan yang cukup telah mampu meningkatkan lagi kemajuan dan perkembangan diri mereka.

Bagi mengatasi masalah ini, majikan agensi terbabit harus menyedari bahawa tugas untuk melengkapkan diri demi kemajuan masa depan pekerja di agensi berkenaan bukanlah merupakan tanggung jawab pekerja tetapi sebaliknya menjadi kewajipan majikan. Ini adalah kerana pekerja yang mantap dengan pengetahuan serta kemahiran berkaitan dengan kerja akan membawa kebaikan kepada organisasi itu sendiri. Perkara ini sangat penting dan perlu dilaksanakan oleh majikan secara berterusan sepanjang tempoh kerjaya pekerja dalam usaha menangani perubahan dalam organisasi terutamanya yang melibatkan teknologi dan peralatan yang canggih.

RUJUKAN

Abdul Shukur Abdullah (1991). *Pengurusan Organisasi; Perspektif, Pemikiran dan Teori*. Dewan Bahasa dan Pustaka. K.L.

Barry, C. and Derek, L. (1999). *Organizational Behaviour and Design*. (2nd. Ed). Kogan Page

- Herzberg, F. (1966). *Work and The of Man*. Cleveland, Ohio: World.
- Hodge, B.J., Anthony, W. P. dan Gales, L. (1996). *Organization Theory. A Strategic Approach*. (5th Ed.) Prentice Hall International Edition.
- Janice, T. S. Ho (1997). *Corporate Wellness Programmes in Singapore: Effect On Stress, Satisfaction and Absenteeism*. Journal Of Managerial Psychology, Vol. 12, No.3, 177-189.
- Jennifer, M. G. dan Gareth, R. J. (1996). *Understanding and Managing Organizational Behavior* : Addison-Wesley Publishing Company
- Kathrine, A. K. dan Cynthia, L. S. (1998). *Job Value in Todays Work Force : A Comparison of Public and Private Sector Employees*. Public Personnel Management. Vol.27, No.4. 515-526.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality*. New York; Harper & Row (2nd Ed).
- Metzler, J. (1998). *The Little Things Can Help Retain Employees*. Internetweek Issue 743.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: Mc Graw Hill Co., Inc.
- Poon, M. L. dan Raja Azimah, R.O. Ainuddin (1989). *The Relationship Between Organizational Climate and Job Satisfaction: A Study on Production operators of a Car Manufacturing Company in Malaysia*. Journal Pengurusan Jilid 8. 3-16.
- Rancangan Malaysia Kelapan 2001-2005, (2001). Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri, Kuala Lumpur.
- Robert, M., Pierre, M. D. and Tracey, R. M. (1995). *Employee Job Satisfaction: An Empirical Assessment of Marketing Managers as An Occupationally Homogeneous Group*. Journal of Managerial Psychology Vol. 10 No.2, 10-17.
- Sabitha Marican, Rosniah Ahmad dan Siti Alida J. Abdullah (1994). *Pengurusan Awam*. Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd.
- Sekaran, U. (2000). *Research Methods for Business. A Skill-Building Approach*.(3rd. Ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Shadur, M. A., Kienzle, R. dan Rodwell, J. J. (1999). *The Relationship Between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement*. Group & Organization Management, Vol. 24 Issue 4, 479-504.
- Shore, L. M. dan Wayne, S. J. (1993). *Commitment and Employee Behavior. Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment With Perceived Organizational Support*. Journal of Applied Psychology, No. 78, 774-780.
- Smith, M.L. dan Glass, G.U. (1987). *Research and Evaluation in Education and the Social Science*. Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Watkin, C. (2001). *How to Improve Organizational Climate*. People Management, Vol. 7 Issue 13, 52-53.