

**PENGARUH MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA
PENJAWAT AWAM DI MAJLIS BANDARAYA
ALOR SETAR (MBAS)**

oleh

TEH PEI SHAN

**Tesis yang diserahkan untuk
memenuhi keperluan bagi
Ijazah Doktor Falsafah**

Ogos 2018

PENGHARGAAN

Kajian ini tidak mungkin dapat disempurnakan tanpa tawaran biasiswa Kementerian Pendidikan Malaysia di bawah MyBrain15 (MyPhD). Justeru itu, saya ingin mengucapkan ribuan terima kasih kepada Kementerian Pendidikan Malaysia kerana telah memberi peluang kepada saya untuk menjalankan kajian ini.

Saya ingin merakamkan setinggi-tinggi penghargaan saya kepada penyelia utama saya, iaitu Dr. Sezali Md Darit yang membantu saya dalam pembentukan hipotesis dan pembetulan tesis pada peringkat akhir. Tidak lupa juga, Profesor Dr. Kamarudin Ngah, kerana beliau telah banyak membantu saya dalam pembentukan tajuk dan kerja lapangan.

Selain itu, saya amat berhutang budi kepada penyelia bersama saya, iaitu Dr. Tan Yao Sua, kerana beliau telah banyak membimbing saya dari segi merangka dan juga mengkonsepsikan kajian ini. Saya telah mendapat banyak manfaat daripada bimbingan beliau. Dalam kesibukan beliau, beliau tetap sudi memberi komen-komen yang membina dan bernas demi memperbaiki kelemahan kajian ini terutamanya dari segi metodologi kajian dan analisis.

Tidak lupa juga ingin saya mengucapkan terima kasih kepada semua kakitangan MBAS yang memberi kerjasama yang begitu rapat kepada saya semasa kerja lapangan dijalankan. Tanpa mereka, kajian ini tidak mungkin dapat disempurnakan.

Saya begitu berterima kasih kepada ibu bapa saya, iaitu Teh Gan Wooi dan Hoon Kooi Fah kerana mereka memberi sokongan yang sepenuh kepada saya untuk menyempurnakan kajian ini. Tanpa mereka, saya tidak mungkin berada di sini dan kajian saya tidak mungkin dapat dilaksanakan dengan lancar.

Akhir sekali, saya amat berhutang budi kepada orang kesayangan saya, iaitu Lim Sing Ghee yang sering mendorong saya dalam menjalankan kajian ini. Beliau menghadapi pelbagai jenis dugaan yang amat menguji ketabahan dan kesabaran beliau terhadap komitmen saya untuk menyempurnakan kajian ini.

JADUAL KANDUNGAN

PENGHARGAAN	ii
JADUAL KANDUNGAN	iii
SENARAI JADUAL	x
SENARAI RAJAH	xv
SENARAI SINGKATAN	xvi
ABSTRAK	xvii
ABSTRACT	xix
BAB 1- PENGENALAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Pernyataan Masalah	5
1.3 Kepentingan Kajian	8
1.4 Persoalan Kajian	12
1.5 Matlamat dan Objektif Kajian	12
1.6 Kawasan Kajian	13
1.7 Proses Kajian	14
1.8 Definisi Terma-Terma Dalam Kajian	16
1.8.1 Motivasi	16
1.8.2 Motivasi Perkhidmatan Awam	16
1.8.3 Motivasi Kerja	17
1.8.4 Kepuasan Kerja	18
1.8.5 Prestasi Kerja	18
1.8.6 Penjawat Awam	19
1.9 Struktur Tesis	19
1.10 Rumusan	21

BAB 2- TINJAUAN BAHAN-BAHAN BACAAN DAN RANGKA TEORITIKAL

2.1	Pengenalan	22
2.2	Konsep-Konsep Dalam Kajian	23
	2.2.1 Motivasi Perkhidmatan Awam	23
	2.2.1(a) Pengukuran Motivasi Perkhidmatan Awam	25
	2.2.2 Motivasi Kerja	28
	2.2.2(a) Motivasi Kerja Dalaman dan Motivasi Kerja Luaran	32
	2.2.3 Kepuasan Kerja	36
	2.2.3(a) Nilai Kerja Terhadap Kepuasan Kerja	40
	2.2.4 Prestasi Kerja	41
	2.2.4(a) Sasaran Kerja Tahunan untuk Penilaian Prestasi Kerja	43
	2.2.4(b) Penilaian Prestasi Tahunan	44
2.3	Tinjauan Teori: Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja	46
	2.3.1 Teori Keperluan/Teori Kandungan	46
	2.3.1(a) Teori Hierarki Keperluan Maslow (<i>Theory Hierarchy of Needs</i>)	47
	2.3.1(b) Teori ERG Alderfer (<i>ERG Theory</i>)	52
	2.3.1(c) Teori Keperluan McClelland (<i>Theory of Needs</i>)	53
	2.3.1(d) Teori Dua Faktor Herzberg (<i>Theory Motivator-Hygiene</i>)	55
	2.3.2 Hubungkait antara Teori Kandungan	57
2.4	Faktor Dalaman Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja	59
	2.4.1 Peluang Pembangunan	59
	2.4.2 Tanggungjawab	61
	2.4.3 Pengiktirafan	63
	2.4.4 Peluang Kenaikan Pangkat	64
	2.4.5 Pencapaian	66
2.5	Faktor Luaran Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja	67
	2.5.1 Ganjaran Kewangan	67
	2.5.2 Hubungan Interpersonal	70
	2.5.3 Keadaan Tempat Kerja	72
	2.5.4 Jaminan Kerja	74

	2.5.5	Penyeliaan	75
2.6		Hubungan Antara Motivasi Perkhidmatan Awam, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja	76
	2.6.1	Motivasi Perkhidmatan Awam dengan Prestasi Kerja	76
	2.6.2	Motivasi Perkhidmatan Awam dengan Motivasi Kerja	78
	2.6.3	Motivasi Perkhidmatan Awam dengan Kepuasan Kerja	79
	2.6.4	Motivasi Kerja dengan Prestasi Kerja	80
		2.6.4(a) Model Prestasi Kerja Motivasi	83
	2.6.5	Kepuasan Kerja dengan Prestasi Kerja	85
	2.6.6	Motivasi Kerja dengan Kepuasan Kerja	89
2.7		Kesignifikan Beberapa Pemboleh Ubah Latar	92
	2.7.1	Umur	92
	2.7.2	Jantina	95
	2.7.3	Taraf Pendidikan	98
	2.7.4	Status Perkahwinan	99
	2.7.5	Taraf Jawatan/Pangkat Dalam Organisasi	100
2.8		Kerangka Konseptual	104
2.9		Hipotesis Kajian	105
2.10		Rumusan	108

BAB 3- METODOLOGI, KAWASAN KAJIAN DAN LATAR BELAKANG SAMPEL

3.1		Pengenalan	109
3.2		Proses Penyelidikan	110
	3.2.1	Peringkat 1: Pemahaman awal	110
	3.2.2	Peringkat 2: Kajian Teoritikal	110
	3.2.3	Peringkat 3: Pengumpulan Maklumat dan Analisis Data	110
	3.2.4	Peringkat 4: Hasil Kajian dan Cadangan	111
3.3		Reka Bentuk Penyelidikan	113
	3.3.1	Kajian Kes	114
3.4		Pemilihan Sampel Kes	116
3.5		Latar Belakang Sampel Kes	118
	3.5.1	Pengenalan dan Kawasan Pentadbiran	118

3.5.2	Demografi	119
3.5.3	Pentadbiran dan Pengurusan MBAS	121
3.5.4	Bidang Kuasa MBAS Sebagai Kerajaan Tempatan	122
3.5.5	Skim Perkhidmatan Tertutup MBAS	123
3.5.6	Pelan Strategik MBAS (2014-2018)	124
3.6	Pemilihan Responden	125
3.6.1	Teknik Persampelan	126
3.7	Instrumen Kajian	127
3.7.1	Borang Soal Selidik	127
3.7.2	Temubual	132
3.8	Organisasi Kajian Lapangan	134
3.8.1	Persediaan Kerja Lapangan	134
3.8.2	Kajian Rintis	135
3.8.3	Penyeliaan Kerja Lapangan	136
3.9	Pemprosesan Data	136
3.9.1	Pengesahan Ukuran dan Kebolehpercayaan	137
3.9.2	Analisis Data	138
3.10	Rumusan	143

BAB 4- LATAR EBLAKANG RESPONDEN DAN MOTIVASI KERJA

4.1	Pengenalan	144
4.2	Latar Belakang Responden	144
4.2.1	Jantina, Etnik, Status Perkahwinan dan Umur Responden	144
4.2.2	Taraf Pendidikan Responden	146
4.2.3	Pendapatan Bulanan Responden	147
4.2.4	Taraf Jawatan Responden	148
4.2.5	Taraf Perkhidmatan Responden	149
4.2.6	Tempoh Perkhidmatan Responden	149
4.2.7	Pembahagian Responden Mengikut Jabatan	150
4.3	Tahap Motivasi Kerja Dalam Kalangan Penjawat Awam MBAS	151
4.3.1	Kebolehpercayaan Item-item Subskala Motivasi Kerja	151
4.3.2	Tahap Motivasi Kerja Responden	152
4.3.3	Tahap Motivasi Kerja Dalaman Responden	153

	4.3.4 Tahap Motivasi Kerja Luaran Responden	154
4.4	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Penjawat Awam MBAS	154
	4.4.1 Faktor-faktor Motivasi Kerja Dalam	154
	4.4.1(a) Peluang Kenaikan Pangkat	155
	4.4.1(b) Pencapaian	159
	4.4.1(c) Tanggungjawab	163
	4.4.1(d) Pengiktirafan	166
	4.4.1(e) Peluang Pembangunan	168
	4.4.2 Faktor-faktor Motivasi Kerja Luaran	171
	4.4.2(a) Penyeliaan	171
	4.4.2(b) Keadaan Tempat Kerja	174
	4.4.2(c) Jaminan Kerja	177
	4.4.2(d) Ganjaran Kewangan	180
	4.4.2(e) Hubungan Interpersonal	182
4.5	Hubungan Latar Belakang Responden Dengan Motivasi Kerja dan Faktor-Faktornya	185
4.6	Rumusan	190
BAB 5- KEPUASAN KERJA		
5.1	Pengenalan	192
5.2	Tahap Kepuasan Kerja Penjawat Awam MBAS	192
	5.2.1 Kebolehpercayaan Item-item Subskala Kepuasan Kerja	192
	5.2.2 Tahap Kepuasan Kerja Responden	193
	5.2.3 Tahap Kepuasan Kerja Dalam Responden	194
	5.2.4 Tahap Kepuasan Kerja Luaran Responden	195
5.3	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Penjawat Awam MBAS	195
	5.3.1 Faktor-faktor Kepuasan Kerja Dalam	195
	5.3.1(a) Peluang Kenaikan Pangkat	196
	5.3.1(b) Pengiktirafan	201
	5.3.1(c) Peluang Pembangunan	205
	5.3.1(d) Tanggungjawab	209
	5.3.1(e) Pencapaian	211
	5.3.2 Faktor-faktor Kepuasan Kerja Luaran	214

	5.3.2(a) Keadaan Tempat Kerja	214
	5.3.2(b) Hubungan Interpersonal	219
	5.3.2(c) Ganjaran Kewangan	222
	5.3.2(d) Penyeliaan	226
	5.3.2(e) Jaminan Kerja	229
5.4	Hubungan Latar Belakang Responden Dengan Kepuasan Kerja dan Faktor-Faktornya	231
5.5	Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Kerja	237
5.6	Hubungan Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Dengan Prestasi Kerja	237
	5.6.1 Markah Penilaian Prestasi Kerja Tahunan	238
	5.6.2 Kelengkapan Sasaran Kerja Tahunan dan Pandangan Responden terhadap Prestasi Kerja Diri	239
	5.6.3 Hubungan Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Dengan Prestasi Kerja	241
5.7	Rumusan	248

BAB 6- MOTIVASI PERKHIDMATAN AWAM

6.1	Pengenalan	250
6.2	Tahap Motivasi Perkhidmatan Awam Dalam Kalangan Penjawat Awam MBAS	250
	6.2.1 Kebolehpercayaan Item-item Subskala Motivasi Kerja	250
	6.2.2 Tahap Motivasi Perkhidmatan Awam Responden Secara Keseluruhan	251
	6.2.3 Tahap Belas Kasihan Responden	252
	6.2.4 Tahap Komitment Terhadap Kepentingan Awam Responden	257
	6.2.5 Tahap Tarikan Kepada Penggubalan Dasar Responden	260
	6.2.6 Tahap Pengorbanan Diri Responden	264
6.3	Hubungan Latar Belakang Responden Dengan Motivasi Perkhidmatan Awam	268
6.4	Hubungan Motivasi Perkhidmatan Awam Dengan Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja	269
6.5	Hubungan Motivasi Perkhidmatan Awam Dengan Prestasi Kerja	272
6.6	Rumusan	277

BAB 7- RUMUSAN DAN CADANGAN KAJIAN

7.1	Pengenalan	278
7.2	Rumusan Penemuan Kajian	279
	7.2.1 Kepuasan Kerja	279
	7.2.2 Motivasi Kerja	284
	7.2.3 Motivasi Perkhidmatan Awam	289
	7.2.4 Hubungan Antara Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Motivasi Perkhidmatan Awam dan Prestasi Kerja	291
	7.2.5 Hubungan Antara Latar Belakang Responden dengan Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Motivasi Perkhidmatan Awam	294
	7.2.5(a) Hubungan Antara Latar Belakang Responden dengan Motivasi Kerja	294
	7.2.5(b) Hubungan Antara Latar Belakang Responden dengan Kepuasan Kerja	295
	7.2.5(c) Hubungan Antara Latar Belakang Responden dengan Motivasi Perkhidmatan Awam	296
7.3	Limitasi Kajian	296
7.4	Sumbangan Kajian	297
7.5	Implikasi dan Cadangan-Cadangan Kajian	299
	7.5.1 Faktor-faktor Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja	299
	7.5.1(a) Ganjaran Kewangan	300
	7.5.1(b) Hubungan Interpersonal	302
	7.5.1(c) Penyeliaan	305
	7.5.1(d) Jaminan Kerja	307
	7.5.1(e) Keadaan Tempat Kerja	307
	7.5.1(f) Peluang Kenaikan Pangkat	308
	7.5.1(g) Tanggungjawab	309
	7.5.1(h) Peluang Pembangunan	310
	7.5.1(i) Pengiktirafan	312
	7.5.1(j) Pencapaian	313
	7.5.2 Motivasi Perkhidmatan Awam	314
7.6	Cadangan Kajian Lanjutan	316
7.7	Penutup	317
	SENARAI RUJUKAN	320
	LAMPIRAN-LAMPIRAN	

SENARAI JADUAL

	Halaman	
Jadual 2.1	Motif Perkhidmatan Awam	25
Jadual 2.2	Nilai Kerja Bagi Pelbagai Kategori	40
Jadual 2.3	Kategori Pencapaian Prestasi Pegawai	45
Jadual 2.4	Versi Penambahbaikan Teori Keperluan Maslow	50
Jadual 2.5	Mengaplikasikan Tahap Keperluan Keunggulan Diri ke dalam Kerja	51
Jadual 2.6	Mengaplikasikan Teori Hieraki Keperluan ke dalam Organisasi	52
Jadual 2.7	Faktor <i>Hygiene</i> dan Faktor Motivasi yang dikaji oleh Herzberg	57
Jadual 2.8	Hubungkait antara Teori Kandungan.	58
Jadual 3.1	Jumlah Penduduk di bawah Pentadbiran Majlis Bandaraya Alor Setar Mengikut Daerah, 1991- 2010	120
Jadual 3.2	Agihan Item-Item Subskala Motivasi Perkhidmatan Awam Dalam Bahagian Ketiga Soal Selidik Mengikut Faktor	128
Jadual 3.3	Agihan Item-Item Subskala Motivasi Kerja Mengikut Faktor-Faktor Dalaman dan Luaran Dalam Bahagian Keempat Soal Selidik	129
Jadual 3.4	Agihan Item-Item Subskala Kepuasan Kerja Mengikut Faktor-Faktor Dalaman dan Luaran Dalam Bahagian Kelima Soal Selidik	130
Jadual 3.5	Pemeringkatan Skala Likert Enam Peringkat	131
Jadual 3.6	Pembahagian Skor Min bagi Setiap Tahap dan Penilaian	131
Jadual 4.1	Taburan Latar Belakang Responden (N=261)	145
Jadual 4.2	Taburan Umur Responden (N=261)	146
Jadual 4.3	Taburan Taraf Pendidikan Responden (N=261)	147
Jadual 4.4	Taburan Pendapatan Bulanan Responden (N=261)	148
Jadual 4.5	Taburan Taraf Jawatan Responden (N=261)	148
Jadual 4.6	Taraf Perkhidmatan Responden (N=261)	149
Jadual 4.7	Tempoh Perkhidmatan Responden (N=261)	149
Jadual 4.8	Taburan Responden Mengikut Jabatan (N=261)	151
Jadual 4.9	Kebolehpercayaan Item-Item Subskala Faktor Motivasi Dalaman dan Luaran (N=261)	152

Jadual 4.10	Taburan Tahap Motivasi Kerja Responden (N=261)	153
Jadual 4.11	Taburan Tahap Motivasi Kerja Dalaman Responden (N=261)	153
Jadual 4.12	Taburan Tahap Motivasi Kerja Luaran Responden (N=261)	154
Jadual 4.13	Interpretasi Nilai Min bagi Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja	155
Jadual 4.14	Nilai Min dan Sisihan Piawai Faktor-Faktor Motivasi Kerja Dalaman	155
Jadual 4.15	Taburan Persepsi Responden Terhadap Peluang Kenaikan Pangkat Dalam Mempengaruhi Motivasi Kerja (N=261)	156
Jadual 4.16	Taburan Kekekapan Persepsi Responden Terhadap Item Peluang Kenaikan Pangkat (N=261)	156
Jadual 4.17	Taburan Persepsi Responden Terhadap Pencapaian Dalam Mempengaruhi Motivasi Kerja (N=261)	160
Jadual 4.18	Taburan Kekekapan Persepsi Responden Terhadap Item Pencapaian (N=261)	161
Jadual 4.19	Taburan Persepsi Responden Terhadap Tanggungjawab Dalam Mempengaruhi Motivasi Kerja (N=261)	163
Jadual 4.20	Taburan Kekekapan Persepsi Responden Terhadap Item Tanggungjawab (N=261)	164
Jadual 4.21	Taburan Persepsi Responden Terhadap Pengiktirafan Dalam Mempengaruhi Motivasi Kerja (N=261)	166
Jadual 4.22	Taburan Kekekapan Persepsi Responden Terhadap Item Pengiktirafan (N=261)	167
Jadual 4.23	Taburan Persepsi Responden Terhadap Peluang Pembangunan Dalam Mempengaruhi Motivasi Kerja (N=261)	169
Jadual 4.24	Taburan Kekekapan Persepsi Responden Terhadap Item Peluang Pembangunan (N=261)	170
Jadual 4.25	Nilai Min dan Sisihan Piawai Faktor-Faktor Motivasi Kerja Luaran	171
Jadual 4.26	Taburan Persepsi Responden Terhadap Penyeliaan Dalam Mempengaruhi Motivasi Kerja (N=261)	172
Jadual 4.27	Taburan Kekekapan Persepsi Responden Terhadap Item Penyeliaan (N=261)	172
Jadual 4.28	Taburan Persepsi Responden Terhadap Keadaan Tempat Kerja Dalam Mempengaruhi Motivasi Kerja (N=261)	175
Jadual 4.29	Taburan Kekekapan Persepsi Responden Terhadap Item Keadaan Tempat Kerja (N=261)	176
Jadual 4.30	Taburan Persepsi Responden Terhadap Jaminan Kerja Dalam Mempengaruhi Motivasi Kerja (N=261)	178
Jadual 4.31	Taburan Kekekapan Persepsi Responden Terhadap Item Jaminan Kerja (N=261)	179

Jadual 4.32	Taburan Persepsi Responden Terhadap Ganjaran Kewangan Dalam Mempengaruhi Motivasi Kerja (N=261)	180
Jadual 4.33	Taburan Ke kerap an Persepsi Responden Terhadap Item Ganjaran Kewangan (N=261)	181
Jadual 4.34	Taburan Persepsi Responden Terhadap Hubungan Interpersonal Dalam Mempengaruhi Motivasi Kerja (N=261)	182
Jadual 4.35	Taburan Ke kerap an Persepsi Responden Terhadap Item Hubungan Interpersonal (N=261)	183
Jadual 4.36	Hubungan Antara Latar Belakang Pekerja Dengan Motivasi Kerja, Motivasi Kerja Dalaman dan Motivasi Kerja Luaran (N=261)	185
Jadual 4.37	Ujian ANOVA Faktor Pencapaian Dalam Mempengaruhi Motivasi Kerja Mengikut Umur (N=261)	186
Jadual 4.38	<i>Post Hoc Scheffe Test</i> Faktor Pencapaian Dalam Mempengaruhi Motivasi Kerja Mengikut Umur (N=261)	186
Jadual 4.39	Ujian ANOVA Faktor Peluang Kenaikan Pangkat Dalam Mempengaruhi Motivasi Kerja Mengikut Umur (N=261)	188
Jadual 4.40	<i>Post Hoc Scheffe Test</i> Faktor Peluang Kenaikan Pangkat Dalam Mempengaruhi Motivasi Kerja Mengikut Umur (N=261)	188
Jadual 5.1	Kebolehpercayaan Item-Item Subskala Faktor Kepuasan Dalaman dan Luaran (N=261)	193
Jadual 5.2	Taburan Tahap Kepuasan Kerja Responden (N=261)	194
Jadual 5.3	Taburan Tahap Kepuasan Kerja Dalaman Responden (N=261)	194
Jadual 5.4	Taburan Tahap Kepuasan Kerja Luaran Responden (N=261)	195
Jadual 5.5	Interpretasi Nilai Min bagi Faktor-Faktor Kepuasan Kerja	196
Jadual 5.6	Nilai Min dan Sisihan Piawai Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Dalaman	196
Jadual 5.7	Taburan Kepuasan Responden Terhadap Peluang Kenaikan Pangkat (N=261)	197
Jadual 5.8	Taburan Ke kerap an Kepuasan Responden Terhadap Peluang Kenaikan Pangkat Mengikut Item (N=261)	198
Jadual 5.9	Taburan Kepuasan Responden Terhadap Pengiktirafan (N=261)	201
Jadual 5.10	Taburan Ke kerap an Kepuasan Responden Terhadap Pengiktirafan Mengikut Item (N=261)	202
Jadual 5.11	Taburan Kepuasan Responden Terhadap Peluang Pembangunan (N=261)	205
Jadual 5.12	Taburan Ke kerap an Kepuasan Responden Terhadap Peluang Pembangunan Mengikut Item (N=261)	206

Jadual 5.13	Taburan Kepuasan Responden Terhadap Tanggungjawab (N=261)	209
Jadual 5.14	Taburan Kekerapan Kepuasan Responden Terhadap Tanggungjawab Mengikut Item (N=261)	210
Jadual 5.15	Taburan Kepuasan Responden Terhadap Pencapaian (N=261)	211
Jadual 5.16	Taburan Kekerapan Kepuasan Responden Terhadap Pencapaian Mengikut Item (N=261)	212
Jadual 5.17	Nilai Min dan Sisihan Piawai Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Luaran	214
Jadual 5.18	Taburan Kepuasan Responden Terhadap Keadaan Tempat Kerja (N=261)	215
Jadual 5.19	Taburan Kekerapan Kepuasan Responden Terhadap Keadaan Tempat Kerja Mengikut Item (N=261)	215
Jadual 5.20	Taburan Kepuasan Responden Terhadap Hubungan Intepersonal (N=261)	219
Jadual 5.21	Taburan Kekerapan Kepuasan Responden Terhadap Hubungan Intepersonal Mengikut Item (N=261)	220
Jadual 5.22	Taburan Kepuasan Responden Terhadap Ganjaran Kewangan (N=261)	223
Jadual 5.23	Taburan Kekerapan Kepuasan Responden Terhadap Ganjaran Kewangan Mengikut Item (N=261)	224
Jadual 5.24	Taburan Kepuasan Responden Terhadap Penyeliaan (N=261)	226
Jadual 5.25	Taburan Kekerapan Kepuasan Responden Terhadap Penyeliaan Mengikut Item (N=261)	227
Jadual 5.26	Taburan Kepuasan Responden Terhadap Jaminan Kerja (N=261)	229
Jadual 5.27	Taburan Kekerapan Kepuasan Responden Terhadap Jaminan Kerja Mengikut Item (N=261)	230
Jadual 5.28	Hubungan Antara Latar Belakang Responden Dengan Kepuasan Kerja, Kepuasan Kerja Dalaman dan Kepuasan Kerja Luaran (N=261)	232
Jadual 5.29	Ujian ANOVA Kepuasan Terhadap Penyeliaan Mengikut Taraf Jawatan (N=261)	234
Jadual 5.30	<i>Post Hoc Scheffe Test</i> Kepuasan Terhadap Penyeliaan Mengikut Taraf Jawatan (N=261)	234
Jadual 5.31	Ujian ANOVA Kepuasan Terhadap Ganjaran Kewangan Mengikut Umur (N=261)	235
Jadual 5.32	<i>Post Hoc Scheffe Test</i> Kepuasan Terhadap Ganjaran Kewangan Mengikut Umur (N=261)	235
Jadual 5.33	Hubungan antara Motivasi Kerja Dengan Kepuasan Kerja (N=261)	237
Jadual 5.34	Markah Penilaian Prestasi Tahunan Responden (N=261)	238

Jadual 5.35	Taburan Persepsi Responden Terhadap Prestasi Kerja Diri (N=261)	239
Jadual 5.36	Penilaian Responden Terhadap Prestasi Kerja Diri (N=261)	241
Jadual 5.37	Hubungan Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja dengan Prestasi Kerja (N=261)	242
Jadual 6.1	Kebolehpercayaan Item-Item Subskala Motivasi Perkhidmatan Awam (N=261)	251
Jadual 6.2	Intepretasi Nilai Min bagi Motivasi Perkhidmatan Awam dan Elemen-elemen Motivasi Perkhidmatan Awam	251
Jadual 6.3	Taburan Tahap Motivasi Perkhidmatan Awam Responden (N=261)	252
Jadual 6.4	Taburan Tahap Belas Kasihan Responden (N=261)	253
Jadual 6.5	Taburan Kekerapan Faktor Belas Kasihan Mengikut Item (N=261)	254
Jadual 6.6	Taburan Tahap Komitmen Terhadap Kepentingan Awam Responden (N=261)	257
Jadual 6.7	Taburan Kekerapan Faktor Komitmen Terhadap Kepentingan Awam Mengikut Item (N=261)	258
Jadual 6.8	Taburan Tahap Tarikan Kepada Penggubalan Dasar Responden (N=261)	261
Jadual 6.9	Taburan Kekerapan Faktor Tarikan Kepada Penggubalan Dasar Mengikut Item (N=261)	262
Jadual 6.10	Taburan Tahap Pengorbanan Diri Responden (N=261)	265
Jadual 6.11	Taburan Kekerapan Faktor Pengorbanan Diri Mengikut Item (N=261)	266
Jadual 6.12	Hubungan Latar Belakang Responden Dengan Tahap Motivasi Perkhidmatan Awam, Tarikan Kepada Penggubalan Dasar, Komitmen Terhadap Kepentingan Awam, Belas Kasihan dan Pengorbanan Diri (N=261)	268
Jadual 6.13	T-test Tahap Belas Kasihan Mengikut Jantina (N=261)	269
Jadual 6.14	Hubungan Motivasi Perkhidmatan Awam Dengan Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja (N=261)	270
Jadual 6.15	Hubungan Antara Faktor-Faktor Motivasi Perkhidmatan Awam (N=261)	271
Jadual 6.16	Hubungan Motivasi Perkhidmatan Awam dengan Prestasi Kerja (N=261)	272
Jadual 7.1	Pengaruh Motivasi Perkhidmatan Awam, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja Terhadap Prestasi Kerja	294

SENARAI RAJAH

		Halaman
Rajah 1.0	Proses Penyelidikan Secara Keseluruhan	15
Rajah 2.0	Model Proses Motivasi Asas	29
Rajah 2.1	Pembentukan Motivasi Pengurusan	32
Rajah 2.2	Aliran Proses Pengurusan Penilaian Prestasi	44
Rajah 2.3	Tahap Teori Hierarki Keperluan Maslow	48
Rajah 2.4	Hubungan antara Motivasi dengan Prestasi	82
Rajah 2.5	Model Motivasi Untuk Prestasi Kerja	84
Rajah 2.6	Model Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Prestasi Kerja	86
Rajah 2.7	Kerangka Konseptual Kajian	104
Rajah 3.0	Proses Penyelidikan	112
Rajah 3.1	Isu-isu kajian dalam kalangan penjawat awam MBAS	115
Rajah 3.2	Kawasan Pentadbiran di bawah MBAS	119
Rajah 3.3	Pihak-pihak Berkepentingan dan Pelanggan MBAS	122
Rajah 3.4	Proses Pengutipan Data Soal Selidik	135
Rajah 3.5	Model 4 dalam <i>PROCESS</i> SPSS oleh Hayes (2013)	139
Rajah 3.6	Model 6 dalam <i>PROCESS</i> SPSS oleh Hayes (2013)	140
Rajah 3.7	Kesan Pengantaraan	141
Rajah 5.0	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Melalui Motivasi Kerja	246
Rajah 6.0	Pengaruh Motivasi Perkhidmatan Awam Terhadap Prestasi Kerja Melalui Motivasi Kerja	273
Rajah 6.1	Pengaruh Motivasi Perkhidmatan Awam Terhadap Prestasi Kerja Melalui Kepuasan Kerja	274
Rajah 6.3	Pengaruh Motivasi Perkhidmatan Awam Terhadap Prestasi Kerja Melalui Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Secara Bersiri	273

SENARAI SINGKATAN

BR1M	Bantuan Rakyat 1 Malaysia
CUEPACS	Kongres Kesatuan Pekerja-pekerja Di Dalam Perkhidmatan Awam
JDI	<i>Job Descriptive Index</i>
JIG	<i>Job in General Survey</i>
JPA	Jabatan Perkhidmatan Awam
JSS	<i>Job Satisfaction Survey</i>
KPI	Indeks Petunjuk Prestasi
KPKT	Kementerian Perumahan dan Kerajaan Tempatan
LNPT	Laporan Penilaian Prestasi Tahunan
MBAS	Majlis Bandaraya Alor Setar
MBE	Model Ekonomi Baru
MPS96	<i>Merit Principles Survey 96</i>
MSQ	<i>Minnesota Satisfaction Questionnaire</i>
PBT	Pihak Berkuasa Tempatan
PMR	Penilaian Menengah Rendah
SKT	Sasaran Kerja Tahunan
SOFE91	<i>Survey of Federal Employees 91</i>
SPA	Suruhanjaya Perkhidmatan Awam
SPB-PBT	Sistem Penarafan Bintang Pihak Berkusa Tempatan
SPM	Sijil Pelajaran Malaysia
SRP	Sijil Rendah Pelajaran
SSR-PBT	Sistem Star Rating Pihak Berkuasa Tempatan
STPM	Sijil Tinggi Persekolahan Malaysia

**PENGARUH MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA PENJAWAT AWAM DI
MAJLIS BANDARAYA ALOR SETAR (MBAS)**

ABSTRAK

Pembangunan sumber manusia amat penting kepada sesebuah organisasi. Motivasi dan kepuasan kerja merupakan dua faktor penting dalam pembangunan sumber manusia untuk menentukan tahap prestasi kerja. Kajian ini meninjau motivasi dan kepuasan kerja penjawat awam serta pengaruh terhadap prestasi kerja. Jenis motivasi yang ingin ditinjau dalam kajian ini termasuk motivasi perkhidmatan awam dan motivasi kerja yang merangkumi motivasi kerja dalaman dan luaran. Sementara kepuasan kerja yang ditinjau dalam kajian juga termasuk faktor dalaman dan luaran. Kebanyakan kajian tentang prestasi kerja penjawat awam hanya berfokus kepada aspek motivasi kerja dan kepuasan kerja. Namun, kajian ini turut meninjau motivasi perkhidmatan awam yang jarang diambil kira oleh penyelidik lain yang mengkaji prestasi kerja penjawat awam. Penjawat awam memainkan peranan penting dalam memberikan perkhidmatan kepada masyarakat demi membangunkan negara dan meningkatkan kesejahteraan hidup masyarakat. Penjawat awam yang berkhidmat dalam kerajaan tempatan menjadi sasaran kajian ini. Pemilihan kerajaan tempatan sebagai sasaran kajian ini adalah kerana penjawat awam dalam kerajaan tempatan berada di garis hadapan perkhidmatan awam untuk menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan kehidupan harian masyarakat. Penjawat awam juga menghadapi cabaran kerja yang tinggi. Kajian ini memilih Majlis Bandaraya Alor Setar (MBAS) sebagai kajian kes. Seramai 261 orang penjawat awam MBAS dipilih sebagai responden soal selidik. Sementara itu, temubual dijalankan terhadap 10 orang penjawat

awam yang pernah menjawab borang soal selidik dan 5 orang yang berpangkat ketua bahagian atau pengarah. Dapatan kajian ini menunjukkan tahap motivasi kerja dan motivasi perkhidmatan awam penjawat awam MBAS adalah tinggi, manakala tahap kepuasan kerja penjawat awam MBAS adalah lebih rendah. Dapatan kajian ini juga menunjukkan motivasi kerja dan motivasi perkhidmatan awam berhubungan signifikan positif dengan prestasi kerja, manakala kepuasan kerja tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi kerja. Akhir sekali, kajian ini mendapati bahawa motivasi kerja merupakan faktor pengantara kepada motivasi perkhidmatan awam dan kepuasan kerja dalam mempengaruhi prestasi kerja. Terdapat beberapa isu berbangkit yang perlu diberi perhatian agar motivasi dan kepuasan kerja penjawat awam MBAS boleh dipertingkatkan lagi. Antara isu yang kritikal termasuk peluang kenaikan pangkat yang tidak adil dan terhad, ketidakadilan dalam pemberian pengiktirafan serta penawaran latihan dan kursus dalaman yang tidak sesuai. Isu-isu ini mempengaruhi motivasi kerja dan kepuasan kerja mereka secara ketara.

**INFLUENCE OF MOTIVATION AND JOB SATISFACTION OF PUBLIC
SERVANTS IN ALOR SETAR CITY COUNCIL (MBAS)**

ABSTRACT

Human resource development is very crucial to an organization. Motivation and job satisfaction are two important aspects in the development of human resources that could influence the levels of job performance. This study examines motivation and job satisfaction among civil servants as well as their influence on job performance. The types of motivation examined by this study are public service motivation and work motivation, which also includes intrinsic and extrinsic work motivation. Meanwhile, job satisfaction evaluated by this study is influenced by intrinsic and extrinsic factors. Most studies on the performance of civil servants only focus on job motivation and job satisfaction. But this study also examines public service motivation that has been overlooked by researchers who examine the performance of civil servants. Civil servants play a crucial role in providing services to the public in order to spur national development as well as to improve the well-being of the society. Civil servants serving in the local government are the subjects of this study. The main reason underpinning this selection is that these civil servants are at the forefront in resolving daily problems faced by the people and hence their jobs are full of challenges. This study selected the Alor Setar City Council as a case study. A total of 261 civil servants were selected as respondents of a questionnaire survey. A total of 10 respondents who had answered the questionnaire and 5 directors of department or heads of division were selected for interviews. The findings of this study indicate that the levels of work motivation and

public service motivation among civil servants in the Alor Setar City Council are high, while their levels of job satisfaction are lower. The findings of this study also indicate that public service motivation and work motivation are significantly correlated with job performance but not job satisfaction. Finally, this study shows that public service motivation and job satisfaction are able to affect job performance with work motivation as a mediator. There are several emerging issues that need to be addressed in order to further improve motivation and job satisfaction among civil servants in the Alor Setar City Council. Among critical issues include the unfairness and lack of promotional opportunities, unfairness in awarding recognition and unsuitable internal training and courses. These issues have significantly affected work motivation and job satisfaction.

BAB 1

PENGENALAN

1.1 Latar Belakang

Sumber manusia merupakan sumber yang paling produktif, berguna dan pintar serta memiliki ciri unik seperti keupayaan menyelaraskan, mengintegrasikan, menilai dan imiginasi di mana ciri-ciri ini tidak diperolehi oleh sumber lain (Drucker, 1954). Sumber manusia ialah aset yang penting untuk membolehkan organisasi beroperasi dengan lebih cekap. Apatah lagi sumber manusia dalam sektor awam yang mempengaruhi pembangunan ekonomi dan sosial sesebuah negara.

Keperluan untuk beroperasi pada tahap produktiviti tertinggi dan berkesan telah lama menjadi isu utama dalam organisasi sektor awam (Perry & Porter, 1982). Kejayaan untuk mewujudkan sektor awam yang berkesan amat bergantung kepada tahap prestasi kerja penjawat awam yang tinggi. Demi meningkatkan prestasi kerja dalam kalangan penjawat awam, aspek motivasi dititikberatkan. Namun, wujud persoalan bagaimana pengurus awam boleh memberi motivasi kepada penjawat awam untuk bekerja dengan penuh bertenaga ke arah mencapai tujuan perkhidmatan awam? Behn (1995) menyifatkan persoalan ini sebagai isu kritikal yang tidak dapat diselesaikan dengan mudah.

Isu motivasi penjawat awam Malaysia dikatakan kritikal kerana persepsi masyarakat terhadap prestasi kerja penjawat awam secara umumnya cenderung negatif. Masyarakat berpandangan bahawa penjawat awam tidak responsif kepada keperluan rakyat, tidak cekap dan tidak profesional dalam menjalankan tugas (Brahim, 2004). Rungutan berkenaan dengan kelembapan dan tahap prestasi rendah penjawat awam juga sering dibangkitkan. Selain itu, terdapat banyak aduan daripada khalayak ramai tentang pelaksanaan tugas penjawat awam. Isu-isu tersebut telah memperlihatkan bahawa prestasi kerja penjawat awam tidak selaras dengan harapan masyarakat terhadap penjawat awam untuk memperolehi perkhidmatan yang terbaik. Sikap segelintir kakitangan masih mengamalkan sikap negatif seolah-olah pengguna tidak mempunyai hak untuk membuat aduan (Samsudin & Hasan, 2004).

Pihak kerajaan juga menaruh harapan tinggi terhadap penjawat awam dalam melicinkan pentadbiran dan meningkatkan pembangunan negara. Daripada tahun 2012 hingga tahun 2016, kerajaan memperuntukkan sejumlah perbelanjaan emolumen yang besar iaitu 23.5%-26.6% daripada jumlah perbelanjaan setiap tahun untuk penjawat awam (Portal Rasmi Kementerian Kewangan Malaysia). Kerajaan dan masyarakat turut berharap perbelanjaan sejumlah besar emolumen untuk penjawat awam ini dibalas dengan prestasi kerja dan pemberian perkhidmatan yang terbaik. Daripada itu, penambahbaikan motivasi kerja ditekankan dalam usaha meningkatkan prestasi kerja penjawat awam. Namun, persoalan tentang faktor dalaman dan luaran manakah yang mempengaruhi motivasi kerja penjawat awam ditimbul. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja perlu dikenalpasti terlebih dahulu sebelum tindakan meningkatkan motivasi kerja penjawat awam yang berkesan boleh diambil.

Untuk selaras dengan harapan masyarakat dan kerajaan, penjawat awam diharap bermotivasi kerja malahan bermotivasi perkhidmatan awam (*public service motivation*) di mana bermotivasi memberi perkhidmatan yang terbaik kepada masyarakat. Dengan kata yang lain, seseorang penjawat awam sepatutnya mempunyai motif berkhidmat demi kesejahteraan masyarakat (Houston, 2000; Perry & Wise, 1990). Seseorang penjawat awam juga diharap mendahulukan kepentingan masyarakat daripada kepentingan diri. Meskipun motivasi perkhidmatan awam dilihat sebagai elemen yang amat penting dalam mewujudkan penjawat awam yang berprestasi dan berdaya usaha untuk memberi perkhidmatan yang terbaik kepada masyarakat, namun kerajaan Malaysia sentiasa memberi perhatian terhadap elemen ganjaran kewangan seperti pengenalan skim gaji baharu dan pembayaran bonus tahunan (Ali, 2013).

Walaupun bagaimanapun, motivasi kerja dan prestasi kerja tidak akan meningkat secara efektif dengan hanya mengenalpasti faktor yang mempengaruhi motivasi kerja. Kepuasan kerja juga perlu dititikberatkan untuk memelihara pembangunan seseorang penjawat awam. Secara empirikal, kepuasan kerja saling berhubungan dengan motivasi kerja (Dina, 2012). Kepuasan kerja perlu dipenuhi terlebih dahulu sebelum motivasi kerja yang tinggi dapat diwujudkan (Herzberg, 1987). Kepuasan kerja penjawat awam juga adalah penting kerana ketidakpuasan dalam kerja boleh membangkitkan pelbagai masalah seperti ponteng dan kekecewaan kerja (Morgan, McDonagh, & Ryan-Morgan, 1995).

Walaupun hubungan antara motivasi, kepuasan kerja dan prestasi dikenalpasti oleh banyak penyelidik, namun dari segi motivasi khususnya motivasi perkhidmatan awam kurang diambil kira sebagai salah satu elemen motivasi yang penting dalam

usaha meningkatkan prestasi kerja. Lantaran itu, kajian-kajian lepas yang berfokus terhadap aspek motivasi penjawat awam tetapi hanya menitikberatkan motivasi kerja dikatakan adalah tidak begitu menyeluruh, motivasi perkhidmatan awam perlu dititikberatkan dalam kalangan penjawat awam bagi melahirkan penjawat awam yang berprestasi tinggi. Bagi kajian ini motivasi perkhidmatan awam diambil kira sebagai satu elemen motivasi yang penting dengan harapan agar pengambilan elemen ini dapat memberikan hasil kajian yang lebih mencerminkan keadaan sebenar.

Motivasi, kepuasan kerja dan prestasi kerja seseorang penjawat awam terutamanya penjawat awam kerajaan tempatan secara langsung akan mempengaruhi kualiti hidup sesebuah masyarakat. Hal ini demikian kerana penjawat awam kerajaan tempatan berada di barisan hadapan perkhidmatan awam untuk menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan kehidupan harian masyarakat. Justeru itu, kajian ini memilih Majlis Bandaraya Alor Setar (MBAS) sebagai satu kajian kes. MBAS dipilih kerana penjawat awam MBAS menghadapi cabaran yang besar dalam melaksanakan tugas yang berkaitan secara langsung dengan kesejahteraan hidup masyarakat. Cabaran dari segi kewangan dihadapi oleh MBAS di mana MBAS tidak mempunyai sumber kewangan yang kukuh dan tiada bantuan kewangan dalam bentuk geran tahunan dari kerajaan negeri. Bukan itu sahaja, kepimpinan dan struktur organisasi MBAS juga selalu berubah. Dari segi prestasi kerja, walaupun MBAS mendapat pencapaian yang agak baik, namun penjawat awam MBAS didapati mempunyai kekurangan dan kelemahan dari segi motivasi dan kepuasan kerja yang perlu diperbaiki (Pelan Strategik MBAS 2014-2018).

1.2 Pernyataan Masalah

Sumber manusia merupakan salah satu aset yang penting bagi sesebuah organisasi kerana kejayaan organisasi amat bergantung kepada prestasi pekerja (Khan, Riaz, & Rashid, 2011), lebih-lebih lagi pekerja yang berkhidmat di sektor awam yang memainkan peranan penting dalam operasi dan pengurusan negara. Kepentingan penjawat awam terhadap pembangunan ekonomi dan negara sememangnya diterima umum. Mereka digelar sebagai agen pelaksanaan dalam memenuhi kepentingan dan keperluan masyarakat. Lebih khusus lagi, penjawat awam kerajaan tempatan memikul tanggungjawab yang berat dalam menyelesaikan isu-isu yang berkaitan dengan kehidupan harian masyarakat. Keberkesanan penjawat awam kerajaan tempatan akan mempengaruhi kehidupan masyarakat secara langsung.

Pada hakikatnya, rakyat amat mementingkan kualiti perkhidmatan awam dan berharap tinggi terhadap peranan penjawat awam untuk memperolehi kualiti hidup yang lebih baik (Ibrahim & Abdul Karim, 2004). Namun, sehingga kini masih terdapat banyak isu yang membabitkan penjawat awam. Perkhidmatan yang diberikan oleh penjawat awam masih tidak dapat memenuhi keperluan dan harapan para pembayar cukai yang ingin memperolehi perkhidmatan yang baik, berkesan, cekap dan pantas. Terdapat banyak aduan dan laporan audit yang mendedahkan tentang kelemahan-kelemahan penjawat awam. Ternyata bahawa kelemahan-kelemahan penjawat awam telah menjadi masalah yang genting.

Bukan itu sahaja, penjawat awam yang memberikan perkhidmatan kepada masyarakat sepatutnya mempunyai motivasi perkhidmatan awam iaitu motif yang bertujuan untuk memberi perkhidmatan yang terbaik kepada orang lain demi

membentuk kesejahteraan masyarakat. Motivasi perkhidmatan awam telah dikenalpasti oleh sarjana di luar negara sebagai salah satu punca yang mempengaruhi motivasi kerja, kepuasan kerja dan prestasi kerja (Perry & Wise, 1990; Steijin, 2008; Cerase & Farinella 2006). Motivasi perkhidmatan awam juga telah mula diamalkan di negara Barat dan beberapa kajian telah dilaksanakan di Korea (Kim, 2006; 2009) dan China (Liu & Tang, 2011; Gan, Li, & Wang, 2013). Namun, kerajaan Malaysia dan pengkaji-pengkaji masih kurang menerapkan mahupun tidak mengambil perhatian terhadap aspek ini dalam kalangan penjawat awam Malaysia.

Laporan Model Ekonomi Baru (MBE) mengupas bahawa SPA telah gagal membina perkhidmatan awam yang berprestasi tinggi, cekap, berkesan dan profesional. Masalah kekurangan motivasi kerja dalam kalangan penjawat awam juga diakui oleh Jabatan Perkhidmatan Awam dengan membangkitkan masalah kakitangan awam tidak mematuhi waktu bekerja dan pulang lebih awal daripada masa yang ditetapkan (Berita Harian, 2012; JPA, 2012). Masalah disiplin penjawat awam juga dikupas secara statistik oleh Kongres Kesatuan Pekerja-pekerja Di Dalam Perkhidmatan Awam (CUEPACS) bahawa terdapat sebanyak 5% penjawat awam selalu ponteng kerja, 3% penjawat awam memalsukan sijil cuti sakit walaupun sebenarnya sihat atau mengubah jumlah hari cuti sakit yang diberikan oleh doktor (Berita Semasa, 2011; Berita Harian, 2009; Berita Harian, 2010). Walaupun peratusan ini dianggap kecil, namun ia tetap memberi impak kepada tempat mereka bertugas dan menyebabkan pihak kerajaan dan masyarakat mengalami kerugian. Isu-isu yang berlaku ini menunjukkan bahawa penjawat awam adalah kurang bermotivasi (Robbins & Judge, 2008).

Penjawat awam MBAS yang menjadi tumpuan kajian ini juga memperlihatkan wujud masalah dari segi penguatkuasaan dan pelaksanaan kerja. Kelemahan penjawat awam MBAS dalam mengendalikan tugas dipaparkan dalam Laporan Ketua Audit Negara. Kelemahan pelaksanaan dan penguatkuasaan kerja didapati dari pelbagai aspek seperti tempat letak kenderaan, papan iklan, pelesenan perniagaan, jalan negeri dan perolehan kerja. Pelaksanaan pengurusan tempat letak kenderaan di sekitar Alor Setar yang tidak memuaskan mengakibatkan kerugian dari segi kewangan (Jabatan Audit Negara Malaysia, 2010). Bukan itu sahaja, kekurangan pemantauan terhadap perolehan kerja menyebabkan kerugian dari segi kewangan (Jabatan Audit Negara Malaysia, 2012). Pemantauan dan penguatkuasaan yang kurang berkesan dan kurang memuaskan terhadap papan iklan di mana terdapat papan iklan yang telah rosak dan papan muka iklan tertinggal boleh menyebabkan berlakunya kecederaan kepada orang awam dan mencacatkan pemandangan persekitaran (Jabatan Audit Negara Malaysia, 2015a). Selain itu, kelemahan dari segi penguatkuasaan aktiviti perniagaan dan pengurusan perlesenan di mana terdapat perniagaan beroperasi tanpa lesen dan lesen tamat tempoh telah membahayakan pengguna (Jabatan Audit Negara Malaysia, 2013). Kekurangan juga didapati dari segi pengurusan penyenggaraan jalan negeri di mana ini membahayakan pengguna jalan raya (Jabatan Audit Negara Malaysia, 2015). Kelemahan yang didapati ini bukan sahaja membawa kerugian dari segi kewangan malah juga membahayakan pengguna.

Lebih-lebih lagi, Pelan Strategik MBAS (2014-2018) mengesan pelbagai ancaman dan kelemahan yang dialami oleh MBAS. Khususnya dari segi sumber manusia, penjawat awam dikesan mempunyai kelemahan dari segi motivasi kerja dan kepuasan kerja (lihat Bab 3 dan Lampiran G). Walaupun MBAS telah mencapai 4

bintang dalam Sistem Penarafan Bintang Pihak Berkuasa Tempatan dan anugerah-anugerah lain dalam peringkat negeri dan antarabangsa, tetapi secara nyatanya penjawat awam yang berkhidmat masih mempunyai kelemahan yang perlu diperbaiki. Tanpa menerokai persepsi penjawat awam tentang faktor-faktor yang mendorong atau mempengaruhi mereka untuk bekerja, maka masalah yang wujud dalam penjawat awam ini tidak akan dapat diselesaikan.

Seperti mana yang dinyatakan Pelan Strategik MBAS (2014-2018), penjawat awam MBAS mempunyai kekurangan dari segi motivasi dan kepuasan kerja, malah kelemahan MBAS yang dinyatakan dalam Laporan Audit telah menjadi titik tolak kajian ini. Sesungguhnya, banyak pengkaji telah menjalankan kajian motivasi kerja dan kepuasan kerja tetapi kajian-kajian tersebut masih tidak komprehensif. Hal ini kerana pengkaji-pengkaji tidak mengambil kira motivasi perkhidmatan awam walaupun aspek ini amat penting diwujudkan dalam diri seseorang penjawat awam, malahan penting dalam mempengaruhi tahap motivasi kerja, kepuasan kerja dan prestasi kerja penjawat awam.

1.3 Kepentingan Kajian

Setakat ini, kebanyakan kajian hanya mengkaji motivasi perkhidmatan awam, motivasi kerja atau kepuasan kerja secara tersendiri atau kaitan antara dua aspek sahaja tanpa melihat kaitan menyeluruh antara ketiga-tiga aspek ini. Misalnya, motivasi perkhidmatan awam telah dikaji oleh Perry, (1997), Kim, (2009) dan Gan et al. (2013). Kajian motivasi kerja dilakukan oleh Khan et al. (2011) dan Maryam & Ali (2013). Manakala kepuasan kerja dikaji oleh Clark (1996), Haile (2009), Azmi (2005), Halepota dan Shah (2011), Lew (2007), Gazioglu dan Tansel (2006), Mihajlovic,

Zivkovic, Prvulovic, Strbac, & Zivkovic (2008). Kajian-kajian dijalankan oleh mereka tanpa melihat hubungannya dengan aspek lain.

Meskipun terdapat kajian yang melihat hubungan antara aspek-aspek tersebut, namun para pengkaji hanya mengaitkan antara dua aspek sahaja. Misalnya, motivasi perkhidmatan awam dengan kepuasan kerja (Cun, 2012; Taylor & Westover, 2011; Kim, 2006; Liu & Tang, 2011; Andersen & Kjeldsen, 2010, Kaiser, 2014), antara motivasi perkhidmatan awam dengan motivasi kerja (Cerase & Farinella, 2006), antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja (Danish & Usman, 2010; Mulhern & Massey, 2013; Hayati & Caniago, 2012; Ayub & Rafif, 2011; Peters, Subrata, Prasanta, & Laura 2010).

Manakala dari segi kesan ketiga-tiga aspek ini terhadap prestasi kerja, kebanyakan pengkaji hanya mengkaji kesan satu aspek terhadap prestasi kerja sahaja. Misalnya, pengaruh motivasi perkhidmatan awam terhadap prestasi kerja (Vandenabeele, 2009; Alonso & Lewis, 2001), pengaruh kepuasan kerja terhadap prestasi kerja (Imran, Arif, Cheema, & Azeem, 2014; Rehman & Waheed, 2011; Shokrkon & Naami, 2009; Christen, Iyer, & Soberman, 2006; Kottawatta, 2007) dan pengaruh motivasi kerja terhadap prestasi kerja (Dobre, 2013; Salleh, Dzulkifli, Wan Abdullah, & Mat Yaakob, 2011; Muogbo, 2013; Ganta, 2014; Chintaloo & Mahadeo, 2013; Seniwoliba & Nchorbono, 2013; Taghipour & Dejban, 2013; (Susan, Gakure, Kiraithe, & Waititu, 2012). Walaupun terdapat pengkaji yang mengkaji pengaruh dua aspek iaitu motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap prestasi kerja (Hsieh, 2015; Dina, 2012). Namun, sehingga kini tiada pengkaji yang meninjau kesan ketiga-tiga

aspek iaitu motivasi perkhidmatan awam, motivasi kerja dan kepuasan kerja secara serentak terhadap prestasi kerja dalam kajian mereka.

Kajian motivasi kerja dan kepuasan kerja banyak dijalankan terutamanya di negara Barat. Namun, faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi serta motivasi kerja dalam kalangan pekerja di negara Barat mungkin berbeza dengan negara-negara Timur seperti Malaysia. Perbezaan ini wujud disebabkan oleh terdapat perbezaan dari segi corak pengurusan, budaya organisasi, taraf ekonomi dan lebih luas lagi faktor politik serta faktor sosial dan agama (Abdul Razak et al., 2005). Perbezaan ini dapat dicungkil dalam kajian ini di mana kajian ini turut mengkaji persepsi pekerja terhadap faktor-faktor motivasi kerja dan kepuasan kerja secara mendalam melalui temu bual. Sebagai contoh, melalui temu bual yang dijalankan dijangka dapat mendapat tahu pengaruh corak pengurusan dan budaya organisasi terhadap penilaian pekerja terhadap faktor yang dikaji seperti pengiktirafan, penyeliaan dan lain-lain. Walaupun semakin banyak kajian dijalankan di Malaysia, namun memandangkan persekitaran kerja sentiasa berubah mengikut perkembangan semasa, maka isu-isu berkaitan dengan motivasi dan kepuasan kerja adalah sentiasa relevan untuk dikaji.

Selain itu, pengkaji-pengkaji lebih mementingkan motivasi kerja dan kepuasan kerja dalam sektor swasta. Hal ini kerana sektor swasta berorientasi keuntungan dan kedua-dua aspek tersebut akan mempengaruhi keuntungan organisasi secara langsung. Namun, motivasi kerja dan kepuasan kerja juga amat penting dalam kalangan penjawat awam yang memberikan perkhidmatan kepada golongan masyarakat. Motivasi kerja dan kepuasan kerja penjawat awam bukan sahaja berkaitan dengan kesejahteraan masyarakat, juga memberikan kesan kepada pembangunan ekonomi dan fizikal negara.

Dari segi pemilihan responden, kebanyakan kajian-kajian lepas dalam sektor awam lebih memberikan perhatian kepada penjawat awam kerajaan persekutuan dan kerajaan negeri. Usaha pembangunan dalam sistem pentadbiran dan penjawat awam di peringkat kerajaan tempatan adalah kurang diberi perhatian (Hussain & Brahim, 2006). Bukan itu sahaja, penjawat awam kerajaan tempatan adalah penting kerana mereka adalah paling dekat dengan rakyat dan mendukung agenda mewakili kerajaan untuk mendampingi rakyat. Lebih lagi, penjawat awam yang berkhidmat di kerajaan tempatan masih kurang dikaji dalam kajian-kajian pembangunan sumber manusia sektor awam. Justeru, penjawat awam kerajaan tempatan wajar dikaji untuk mempertingkatkan kualiti penjawat awam kerajaan tempatan yang berada di garis hadapan perkhidmatan awam.

Secara khususnya, kajian ini turut mendukung kepentingan untuk menjalankan kajian di MBAS yang mengalami kekurangan dan ketidakrelevan kajian pembangunan organisasi dan sumber manusia serta mempunyai kelemahan dari segi motivasi dan kepuasan kerja (Pelan Strategik MBAS 2014-2018). Justeru, kajian ini penting untuk penambahbaikan pebrurusan dan penjawat awam di MBAS.

Mengikut justifikasi di atas, walaupun kajian-kajian tentang motivasi kerja, kepuasan kerja terhadap prestasi kerja telah dijalankan oleh banyak pengkaji, tetapi masih mempunyai kelemahan dari segi empirikal. Sehingga kini masih tidak ada kajian yang memasukkan motivasi perkhidmatan awam dan mengaitkan keempat-empat aspek tersebut dalam kajian untuk memperolehi dapatan yang lebih menyeluruh mengenai tingkah laku penjawat awam. Motivasi perkhidmatan awam juga tidak diperkenalkan kepada penjawat awam Malaysia walaupun motivasi perkhidmatan

awam amat perlu diwujudkan dalam diri seseorang penjawat awam untuk memberi perkhidmatan yang terbaik kepada masyarakat atau pelanggan. Justeru itu, kajian ini wajar dijalankan demi menyumbang ke arah pengayaan ilmu tentang tingkah laku penjawat awam kerajaan tempatan di Malaysia dan secara khususnya penjawat awam MBAS.

1.4 Persoalan Kajian

Daripada permasalahan kajian di atas, enam persoalan kajian telah dibentuk iaitu:

- i) Apakah tahap motivasi perkhidmatan awam penjawat awam di MBAS ?
- ii) Apakah tahap motivasi kerja dalaman dan luaran penjawat awam di MBAS dan persepsi mereka terhadap faktor-faktor motivasi kerja?
- iii) Apakah tahap kepuasan kerja dalaman dan luaran penjawat awam di MBAS dan persepsi mereka terhadap faktor-faktor kepuasan kerja?
- iv) Apakah hubungan antara motivasi perkhidmatan awam, motivasi kerja, kepuasan kerja dan prestasi kerja dalam kalangan penjawat awam di MBAS?
- v) Adakah motivasi perkhidmatan awam, motivasi kerja dan kepuasan kerja mempengaruhi prestasi kerja penjawat awam di MBAS?
- vi) Adakah pembolehubah latar belakang responden (jantina, umur, status perkahwinan, taraf pendidikan dan taraf jawatan) MBAS berhubung dengan tahap motivasi perkhidmatan awam, motivasi kerja dan kepuasan kerja?

1.5 Matlamat dan Objektif Kajian

Matlamat utama kajian ini adalah untuk meneliti motivasi iaitu motivasi perkhidmatan awam dan motivasi kerja serta kepuasan kerja terhadap prestasi kerja dalam kalangan penjawat awam MBAS dan hubungannya antara satu sama lain.

Manakala objektif kajian ini adalah untuk :

- i) Mengkaji tahap motivasi perkhidmatan awam dalam kalangan penjawat awam MBAS.
- ii) Mengkaji tahap motivasi kerja dalaman dan luaran dalam kalangan penjawat awam MBAS serta persepsi mereka terhadap faktor-faktor motivasi kerja.
- iii) Mengkaji tahap kepuasan kerja dalaman dan luaran dalam kalangan penjawat awam MBAS serta persepsi mereka terhadap faktor-faktor kepuasan kerja.
- iv) Mengenalpasti hubungan antara motivasi perkhidmatan awam, motivasi kerja, kepuasan kerja dan prestasi kerja dalam kalangan penjawat awam MBAS.
- v) Meneliti pengaruh motivasi perkhidmatan awam, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap prestasi kerja dalam kalangan penjawat awam di MBAS.
- vi) Meneliti hubungan pembolehubah latar belakang responden terpilih (jantina, umur, status perkahwinan, taraf pendidikan dan taraf jawatan) dengan tahap motivasi perkhidmatan awam, motivasi kerja dan kepuasan kerja penjawat awam MBAS.

1.6 Kawasan Kajian

Kajian ini merupakan sebuah kajian kes yang memberi tumpuan terhadap MBAS. Kerajaan tempatan di negeri Kedah dikatakan masih ketinggalan dan belum mencapai matlamat pembaharuan pentadbiran (Hussain & Brahim, 2006). Lebih-lebih lagi MBAS sebagai satu-satunya kerajaan tempatan yang bertaraf Majlis Bandaraya di Kedah memikul tanggungjawab yang lebih berat berbanding dengan kerajaan tempatan yang lain di negeri Kedah.

Alor Setar sebagai Ibu Negeri Kedah, pusat pentadbiran negeri Kedah dan salah satu bandaraya yang utama di utara Malaysia, maka ia menjadi tumpuan kepada masyarakat. Penjawat awam yang berkhidmat dalam MBAS memikul tanggungjawab berat dalam membangunkan bandaraya ini. Mereka menjalankan tugas-tugas yang berkaitan secara langsung kepada kehidupan harian masyarakat seperti isu pembersihan, kesihatan, kemasyarakatan, kelestarian, persekitaran, pemakanan dan pembangunan tempatan.

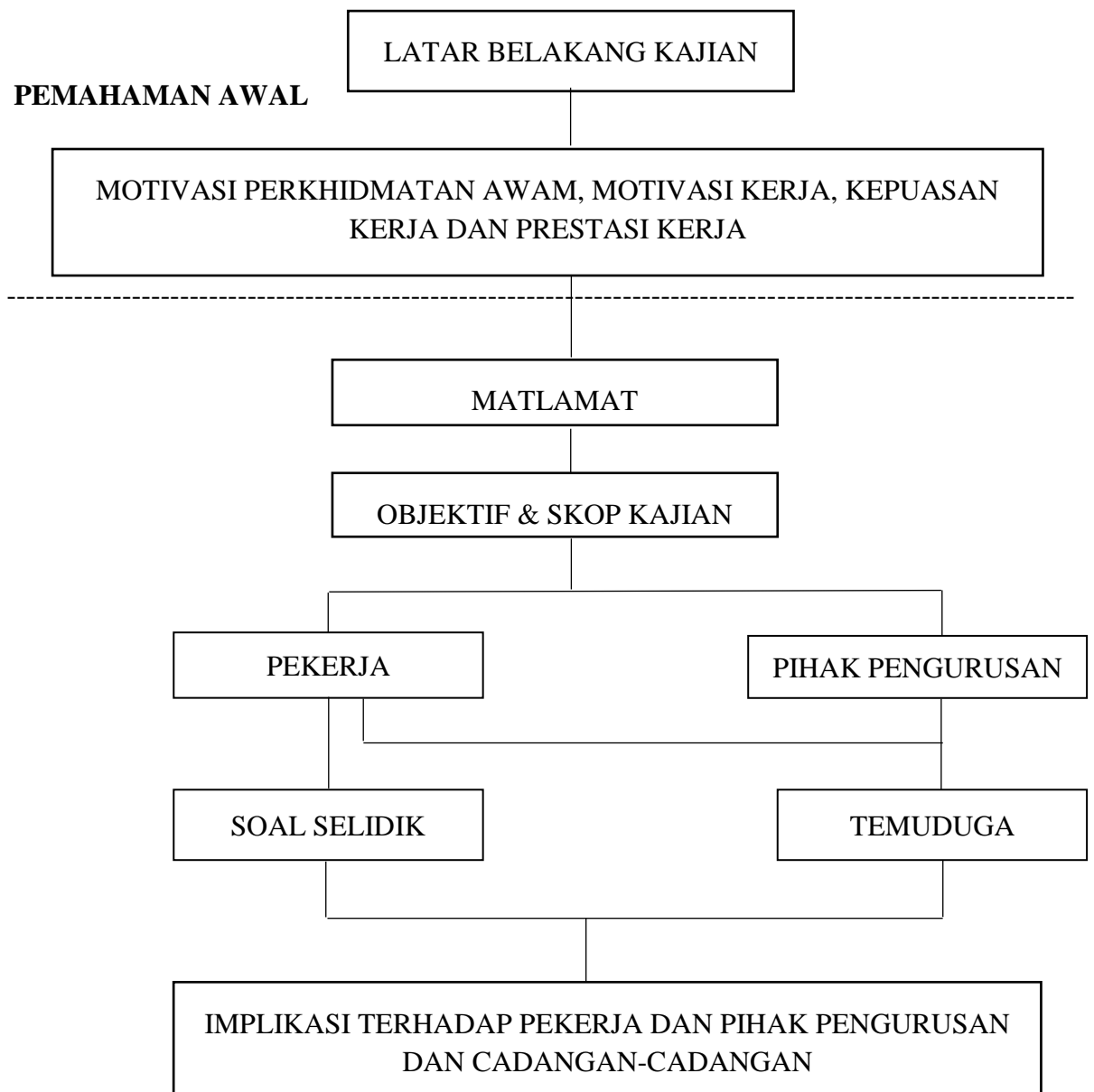
Walaupun MBAS memperolehi anugerah dan pengiktirafan dalam peringkat antarabangsa dan kebangsaan, namun MBAS masih mempunyai banyak ruang penambahbaikan. Pelan Srategik MBAS (2014-2018) menunjukkan MBAS mengalami pelbagai ancaman dan mempunyai pelbagai kelemahan. Antara kelemahan yang wujud boleh dibahagikan kepada tiga aspek utama iaitu kewangan, pentadbiran dan sumber manusia. Kelemahan dari aspek sumber manusia yang dikesan adalah merangkumi motivasi kerja yang semakin berkurangan dan ketidakpuasan berwujud terhadap aspek kerja (Pelan Srategik MBAS, 2014-2018).

1.7 Proses Kajian

Proses kajian merupakan gambaran ringkas yang dibentuk oleh penyelidik untuk membentuk gambaran terhadap kajian yang dilaksanakan. Preses kajian juga membantu dan memudahkan penyelidik dalam pelaksanaan kajian.

Rajah 1.0 menunjukkan proses penyelidikan secara keseluruhan. Proses bermula dengan latar belakang kajian, pemasalahan kajian, matlamat dan seterusnya objektif kajian. Latar belakang kajian menyatakan perkara-perkara yang berkaitan

dengan sumber manusia dalam perkhidmatan awam. Pemasalahan kajian pula menyatakan isu-isu yang menjadi fokus dalam kajian ini. Pengkaji menetapkan matlamat dan objektif kajian berdasarkan isu-isu yang dibangkitkan dalam permasalahan kajian.



Rajah 1.0 Proses Penyelidikan Secara Keseluruhan

1.8 Definisi Terma-Terma Dalam Kajian

1.8.1 Motivasi

Motivasi merupakan satu proses yang melibatkan banyak bidang disiplin termasuk ekonomi, psikologi, pembangunan organisasi, pengurusan sumber manusia dan sosiologi (Selden & Brewer, 2000). Motivasi banyak didefinisikan oleh ahli akademik dan pengkaji. Motivasi merupakan satu set proses psikologi yang membangkitkan kehairahan, kesungguhan dan hala tuju untuk bertingkah laku ke arah mencapai matlamat (Greenberg & Baron, 2003, Robbins & Judge, 2008). Secara ringkas, motivasi didefinisikan sebagai usaha yang mendorong seseorang bertingkah laku untuk mencapai keperluan yang ingin dicapai (Parhizgar, 1989).

Dalam konteks Perkhidmatan Awam Malaysia, motivasi merujuk kepada desakan dari hati dan naluri yang menggerakkan seseorang untuk membuat sesuatu tindakan yang merangkumi segala jenis desakan, rangsangan, keperluan, kehendak, kemahuan dan kuasa-kuasa lain untuk mencapai sesuatu matlamat (JPA, 2013). Dalam kajian ini, motivasi adalah merangkumi motivasi perkhidmatan awam dan motivasi kerja. Kedua-dua aspek motivasi ini adalah penting dalam diri seseorang penjawat awam untuk mencapai prestasi kerja yang baik.

1.8.2 Motivasi Perkhidmatan Awam

Kajian ini merangkumkan motivasi perkhidmatan awam sebagai salah satu aspek motivasi. Pada tahun 1982, motivasi perkhidmatan awam pertama kali digunakan untuk menyatakan motivasi khas yang berkaitan dengan perkhidmatan awam (Rainey, 1982). Motivasi perkhidmatan awam difahami sebagai motivasi seseorang penjawat awam yang lebih mengutamakan kepentingan orang lain atau kepentingan negara daripada kepentingan diri secara peribadi (Embi & Saili, 2013).

1.8.3 Motivasi Kerja

Motivasi dikaitkan dengan kerja untuk membincangkan motivasi yang berkaitan dengan bidang tugas dan organisasi. Motivasi kerja merupakan satu set tenaga yang wujud dalam diri seseorang dalam menghasilkan kelakuan berkaitan dengan kerja yang merangkumi bentuk, arah, kekuatan dan jangka masa (Latham & Pinder, 2005). Franco, Bennett dan Kanfer (2002) pula mentakrifkan motivasi kerja sebagai tahap semangat dan keinginan seseorang individu melaksanakan dan mengekalkan peranan dan usaha terhadap matlamat dan prestasi. Motivasi kerja juga ditakrifkan sebagai penciptaan keadaan kerja yang mempengaruhi pekerja untuk melakukan aktiviti tertentu mengikut kehendak mereka sendiri supaya mencapai matlamat organisasi dan pada masa yang sama mencapai matlamat sendiri (Van Niekerk, 1987). Di samping itu, motivasi kerja didefinisikan sebagai kekuatan faktor-faktor dalam mempengaruhi dan mempertahankan usaha dalam diri pekerja di organisasi (Kanfer, 1990).

Motivasi kerja boleh dibahagikan kepada motivasi kerja dalaman dan motivasi kerja luaran. Motivasi kerja dalaman ditakrifkan sebagai motivasi seseorang untuk memenuhi keperluan tahap tinggi seperti pengiktirafan yang diberikan dan pencapaian. Manakala motivasi kerja luaran merupakan motivasi seseorang untuk memenuhi keperluan tahap rendah. Seseorang individu bekerja untuk memenuhi keperluan tahap rendah seperti memperolehi keperluan fisiologi, wang atau perasaan selamat (Maslow, 1943; Herzberg, 1966).

1.8.4 Kepuasan Kerja

Ahmadi dan Alireza (2007) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai tahap seseorang menyukai kerjanya. Kepuasan kerja merupakan gabungan perasaan yang terhasil di tempat kerja dengan faktor yang dapat memberikan kepuasan kepada fizikal dan fisiologi pekerja. Hakikatnya, seseorang individu akan membuat penilaian terhadap faktor-faktor kerja yang penting terhadap mereka (Rieger & Roodt, 2002). Justeru, setiap pekerja akan memperolehi kepuasan kerja yang berlainan kerana mempunyai nilai yang berbeza terhadap faktor-faktor dalam kerja. Setiap orang mempunyai perkara yang ingin dicapai atau diperolehi dalam pekerjaan, maka ini menyebabkan mereka mempunyai kepuasan kerja yang berlainan.

1.8.5 Prestasi Kerja

Prestasi kerja merupakan satu set nilai tingkah laku pekerja yang boleh mempengaruhi pencapaian matlamat organisasi secara positif atau negatif (Campbell, 1999). Untuk mengenalpasti prestasi kerja seseorang individu, organisasi mempunyai sistem penilaian prestasi kerja pekerja yang bersesuaian dengan keperluan organisasi. Dalam perkhidmatan awam Malaysia, Sistem Penilaian Prestasi Pegawai Perkhidmatan Awam dilaksanakan di bawah pelaksanaan Sistem Saraan Malaysia untuk mengenalpasti prestasi yang berfungsi kepada pengurusan sumber manusia sektor awam yang meliputi kemajuan kerjaya, penempatan dan latihan. Sasaran kerja tahunan yang perlu dilakukan dan dicapai akan ditetapkan untuk tujuan penilaian prestasi. Kemudian, prestasi penjawat awam dinilai sebagai cemerlang, baik, sederhana, kurang memuaskan dan lemah berdasarkan aspek kepimpinan, penghasilan kerja, pengetahuan, kemahiran, kepakaran, kualiti peribadi serta kegiatan dan sumbangan di luar tugas rasmi (Surat Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 2 Tahun 2009).

1.8.6 Penjawat Awam

Peruntukan Seksyen 3 Interpretation Acts 1948 and 1967 [Act 388] mendefinisikan penjawat awam sebagai: “*a person lawfully holding, acting in or the functions of a public office*”, manakala perkataan “*public office*” pula ditakrifkan sebagai “*an office in any of the public services.*” Istilah Pegawai atau pekerja dalam Pekeliling Perkhidmatan adalah bermaksud pegawai yang dilantik berkhidmat dan dibayar emolumen oleh agensi dan syarikat awam. "Agensi awam" pula bermaksud kementerian dan jabatan Kerajaan (Persekutuan dan negeri), pihak berkuasa berkanun (Persekutuan dan negeri) dan pihak berkuasa tempatan.

1.9 Struktur Tesis

Proses penulisan tesis ini dibahagikan kepada enam bab. Setiap bab memberikan fokus kepada elemen yang berbeza dan huraian diberi secara tersusun. Bab 1 meninjau perkara yang asas dalam kajian ini iaitu memberi perhatian kepada tinjauan awal tentang sumber manusia perkhidmatan awam. Isu yang wujud dalam sumber manusia perkhidmatan awam akan diterjemahkan dalam permasalahan kajian dan persoalan kajian. Pengkaji berpandu kepada matlamat dan objektif kajian dalam mengkaji permasalahan yang wujud.

Bab 2 membincangkan teori dan konsep yang berkaitan dengan kajian ini seperti Teori Dua Faktor Herzberg, Teori Hierarki Keperluan Maslow, Teori ERG, Teori Keperluan, konsep motivasi perkhidmatan awam, kepuasan kerja dan prestasi kerja. Teori-teori dan konsep-konsep ini merupakan intipati kajian ini. Kajian-kajian lepas yang berkenaan juga disorot dalam bab ini.

Bab 3 akan bertumpu kepada metodologi, kawasan kajian dan latar belakang sempel. Kaedah mendapat data yang merangkumi data primer dan data sekunder akan dihuraikan dalam bab ini. Untuk mengutip data primer, kaedah kualitatif dan kuantitatif akan digunakan dalam kajian untuk memperolehi maklumat yang lebih menyeluruh berkaitan dengan motivasi dan kepuasan kerja serta prestasi kerja pekerja MBAS. Manakala data sekunder akan diperolehi daripada buku-buku, jurnal-jurnal, surat khabar dan laporan. Bab ini juga menganalisis data yang diperolehi daripada kawasan kajian. Gambaran keseluruhan kawasan kajian seperti latar belakang, lokasi, pentadbiran dan pengurusan serta tugas-tugas yang dilakukan oleh mereka dihuraikan. Selain itu, isu-isu yang dihadapi oleh MBAS juga dihuraikan.

Bab 4 menghuraikan latar belakang responden iaitu umur, jantina, status perkahwinan, taraf pendidikan, pendapatan bulanan, taraf jawatan dan tempoh berkhidmat dimasukkan serta membincangkan tentang motivasi kerja penjawat awam. Tahap motivasi kerja pekerja dihuraikan. Motivasi kerja dibahagikan kepada motivasi kerja dalaman dan motivasi kerja luaran untuk dibincang secara lebih terperinci. Persepsi penjawat awam terhadap faktor-faktor motivasi kerja dalaman dan luaran disorot. Hubungan latar belakang pekerja dengan faktor motivasi kerja juga dibincangkan.

Bab 5 pula membincangkan kepuasan kerja dalam kalangan penjawat awam MBAS. Tahap kepuasan pekerja, tahap kepuasan kerja dalaman dan luaran dihuraikan. Kepuasan penjawat awam MBAS terhadap faktor-faktor dalaman dan luaran dianalisis. Selain itu, hubungan antara kepuasan kerja dengan motivasi kerja dan prestasi kerja dibincangkan. Data dianalisis dengan menggunakan perisian SPSS.

Bab 6 menganalisis dapatan tentang motivasi perkhidmatan awam. Tahap motivasi perkhidmatan awam dihuraikan dalam bab ini. Persepsi mereka terhadap pembolehubah-pembolehubah motivasi perkhidmatan awam juga dibincang dalam bab ini. Selain itu, hubungan antara motivasi perkhidmatan awam dengan motivasi kerja, kepuasan kerja dan prestasi kerja juga dihuraikan. Data dianalisis dengan menggunakan perisian SPSS untuk menghasilkan nilai output yang mudah dibaca dan difahami.

Bab terakhir iaitu Bab 7, pengkaji akan merumuskan tentang ringkasan penemuan kajian. Ringkasan penemuan dirumuskan untuk memberi gambaran yang ringkas dan jelas tentang keadaan pembangunan sumber manusia dalam MBAS. Selain itu, beberapa cadangan untuk mempertingkatkan motivasi perkhidmatan awam, motivasi kerja dan kepuasan kerja disyorkan. Implikasi kajian turut dibincangkan dalam bab ini. Akhirnya, pengkaji memberi cadangan-cadangan kajian lanjutan yang berkaitan dengan motivasi perkhidmatan awam, motivasi kerja dan kepuasan kerja.

1.10 Rumusan

Penjawat awam kerajaan tempatan merupakan pihak yang memikul tanggungjawab penting dalam memberi perkhidmatan kepada orang ramai. Hal demikian kerana mereka diamanahkan tugas untuk meningkatkan kualiti kehidupan harian orang ramai. Kajian ini memberikan pemahaman tentang situasi sebenar motivasi perkhidmatan awam, motivasi kerja dan kepuasan kerja penjawat awam dari perspektif pekerja mahupun pengurusan. Dapatan ini membantu dalam memantapkan prestasi penjawat awam agar agensi kerajaan mampu memberi perkhidmatan yang lebih berkesan.

BAB 2

SOROTAN LITERATUR

2.1 Pengenalan

Kajian ini meninjau motivasi perkhidmatan awam, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap prestasi kerja, maka konsep-konsep ini perlu diuraikan terlebih dahulu. Konsep-konsep ini penting difahami supaya mencapai objektif dan matlamat kajian. Teori-teori dan model-model yang berkaitan dengan motivasi perkhidmatan awam, motivasi kerja dan kepuasan kerja yang relevan dirujuk untuk mengenalpasti hubungan antara konsep-konsep.

Kajian ini mengenalpasti faktor dalaman dan faktor luaran motivasi kerja serta kepuasan kerja melalui empat Teori Kandungan. Faktor dalaman yang dikenalpasti termasuk pembangunan, tanggungjawab, pengiktirafan, pencapaian dan peluang kenaikan pangkat. Manakala faktor-faktor luaran adalah merangkumi ganjaran kewangan, hubungan interpersonal, keadaan tempat kerja, jaminan kerja dan penyeliaan. Bahan bacaan yang relevan ditinjau untuk menyokong rasional-rasional pemilihan faktor-faktor ini. Akhir sekali, rasional-rasional pemilihan pembolehubah latar penjawat oleh kajian ini iaitu umur, jantina, etnik, status perkahwinan, taraf pendidikan, taraf jawatan dan tempoh berkhidmat dijelaskan.

2.2 Konsep-Konsep Dalam Kajian

2.2.1 Motivasi Perkhidmatan Awam

Motivasi perkhidmatan awam difahami sebagai salah satu jenis motivasi (Perry & Hondeghem 2008a). Motivasi perkhidmatan awam didefinisi sebagai motivasi seseorang penjawat awam yang lebih mengutamakan kepentingan orang lain atau kepentingan negara daripada kepentingan diri secara peribadi (Embi & Sali, 2013). Namun begitu, motivasi perkhidmatan awam bukan ukuran motivasi yang khusus untuk sektor awam tetapi juga diperkenalkan dalam sektor swasta (Anderfuhren-Biget, Varone, Giaouque, & Ritz, 2010).

Motivasi perkhidmatan awam juga dikenalpasti sebagai salah satu faktor motivasi dalaman oleh pengkaji (Moynihan & Pandey, 2007). Namun, motivasi perkhidmatan awam adalah berbeza dengan faktor motivasi kerja dalaman (Belle, 2013). Hal ini kerana motivasi kerja dalaman merupakan aspek motivasi untuk memenuhi keperluan diri atau kepentingan diri. Manakala, motivasi perkhidmatan awam merupakan kepercayaan, nilai dan sikap yang melampaui kepentingan diri dan kepentingan organisasi dengan mengambil kira entiti yang lebih besar dan mendorong individu untuk bertindak sewajarnya apabila diperlukan (Vandenabeele, 2007).

Secara amnya, motivasi perkhidmatan awam didefinisikan sebagai kecenderungan seseorang individu bertindak balas terhadap motif yang utama dan unik dalam organisasi awam (Perry & Wise, 1990). Perry & Hondeghem (2008) memberi definisi lanjutan yang lebih menyeluruh mengenai konsep ini. Mereka menegaskan bahawa definisi motivasi perkhidmatan awam adalah berbeza merentasi disiplin dan bidang, tetapi mempunyai definisi yang sama iaitu memberi perhatian kepada motif

dan tindakan dalam sektor awam dengan tujuan untuk berbuat baik kepada orang lain dan membentuk kesejahteraan masyarakat. Motivasi perkhidmatan awam merupakan motivasi bersifat dalaman yang ditujukan untuk memenuhi keperluan masyarakat awam dan memberi perkhidmatan yang terbaik kepada orang awam atau pelanggan (Embi & Saili, 2013).

Motivasi perkhidmatan awam juga didefinisikan sebagai kecenderungan seseorang individu bertindak balas terhadap motif yang utama dan unik dalam organisasi awam (Perry & Wise, 1990). Istilah motif (*motives*) dikemukakan untuk menjelaskan motivasi perkhidmatan awam. Motif dibahagikan kepada tiga bentuk iaitu motif rasional (*rational motives*), motif norma (*norm-based motives*) dan motif afektif (*affective motives*). Dengan wujudnya ketiga-tiga motif ini dalam diri seseorang maka akan wujudnya motivasi perkhidmatan awam.

Motif rasional melibatkan tindakan individu untuk memaksimumkan utiliti. Penjawat awam berkhidmat untuk kepentingan sosial dalam sektor awam berpeluang melibatkan diri dalam penggubalan polisi awam dapat memaksimumkan keperluan mereka (Perry & Wise, 1990). Seseorang individu tertarik dengan perkhidmatan awam atau mengikuti kursus tertentu dalam kerajaan kerana mempercayai bahawa pilihan mereka akan membantu atau memelihara kepentingan kumpulan tertentu (Perry & Wise, 1990).

Motif norma pula merupakan tindakan yang dihasilkan oleh usaha yang bersesuaian dengan norma. Salah satu asas normatif yang paling biasa dikenalpasti untuk perkhidmatan awam adalah keinginan berkhidmat untuk kepentingan awam.

Motif ini diwujudkan oleh keinginan untuk menolong orang lain. Akhir sekali, motif afektif merujuk kepada cetusan tingkah laku yang terhasil daripada tindak balas emosi terhadap pelbagai konteks sosial. Motif ini berkaitan dengan perasaan cinta terhadap semua orang tanpa mengira sempadan politik dengan memastikan hak-hak asasi semua orang dilindungi.

Jadual 2.1 Motif Perkhidmatan Awam

Motif	Huraian
Motif rasional (<i>Rational motives</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Penyertaan dalam proses penggubalan polisi. 2) Komitmen terhadap program awam kerana pengenalan diri. 3) Pembelaan terhadap minat khas atau peribadi.
Motif norma (<i>Norm-based motives</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Keinginan untuk berkhidmat untuk kepentingan awam. 2) Kesetiaan kepada tugas dan untuk kerajaan secara keseluruhannya. 3) Keadilan sosial.
Motif afektif (<i>Affective motives</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Komitmen terhadap program hasil daripada keyakinan tentang kepentingan sosial. 2) Patriotisme tanpa mengira sempadan politik.

Sumber: Perry dan Wise, 1990

2.2.1 (a) Pengukuran Motivasi Perkhidmatan Awam

Skala motivasi perkhidmatan awam dibentuk untuk menguji tahap motivasi perkhidmatan awam seseorang pekerja. Skala pengukuran motivasi perhidmatan awam dibina berdasarkan teori pentadbiran awam. Perry (1996) telah mengenalpasti enam elemen dengan berdasarkan motif rasional, motif norma dan motif afektif untuk menerangkan motivasi perkhidmatan awam seseorang. Enam elemen yang dikemukakan untuk menilai motivasi perkhidmatan awam merupakan tarikan kepada penggubalan dasar, komitmen terhadap kepentingan awam, belas kasihan, pengorbanan diri, kewajipan warganegara dan keadilan sosial. Kemudian, Perry (1997)